Niveau(x) d'enseignement: 0 Numéro EDUQ : 9570793
Centre d'intérêt: 875

Lévesque, Yves.

Diagnostic des besoins en formation sur la base de profils de compétences / par Yves Lévesque. -- [Montréal?] : Y. Lévesque, 1993.
2 v. (x, 98 f. ; 205 f. en foliotation multiple) : ill. ; 28 cm.

Résumé: v. 1, f. viii-x. "Rapport d'intervention présenté à l'ENAP en vue de l'obtention de la Maîtrise en administration publique". Bibliogr.: v. 1, f. 96-98. Dépouillement partiel: v. 2. Annexes A à K.

Vedette(s) secondaire(s): Ecole nationale d'administration publique (Québec)

Descripteur(s): Agriculture * Formation du personnel * Analyse de besoins * Besoins de formation * Analyse organisationnelle * Modèle * Méthode d'évaluation

Identificateur(s) de nom: Régie des assurances agricoles du Québec * Holland College

Identificateur(s) de sujet: Profil de compétence * Dacum-Delphi (Technique d'entrevue)

L'objectif de ce projet consiste à réactiver l'application de la politique de développement des compétences dans les différentes directions régionales de la Régie des assurances agricoles du Québec en fournissant un outil de diagnostic des besoins en formation du personnel spécialisé en agriculture. Le mandat confié comporte d'abord l'élaboration de profils de compétence pour les trois types de postes concernés; puis, la production d'un processus de diagnostic et d'outils de support sur la base des profils; finalement, le mandat inclut la conduite d'une expérimentation des processus et outils proposés dans une direction régionale. L'un des modèles retenus pour la détermination des besoins de formation est celui du Holland College. Des recommandations sont soumises pour l'implantation progressive du modèle de gestion du rendement proposé et des suggestions sont faites quant à l'utilisation des profils de compétence à des fins d'embauche. Instruments dans les annexes.

INT
1358
2

95-70793 B

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

DIAGNOSTIC DES BESOINS EN FORMATION SUR LA BASE DE PROFILS DE COMPÉTENCES

par

Yves Lévesque
promotion 90-94
MAP

SOUTENU
Le 22-06-93 à mtl

Cahier 2 de 2

Annexes A à K

RAPPORT D'INTERVENTION PRÉSENTÉ À L'ÉNAP
EN VUE DE L'OBTENTION DE LA MAÎTRISE
EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

Montréal
Juin 1993

BIBLIOTHÈQUE
ENAP-MONTRÉAL

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE A : Document d'analyse sur l'application de la politique de développement des compétences à la Direction des opérations régionales (DOR)

ANNEXE B : Priorités et objectifs de formation 92-93 à la (DOR)

ANNEXE C : Document - Structure régionale type

ANNEXE D : Mission, valeurs et objectifs de la Régie des assurances agricoles du Québec (RAAQ)

ANNEXE E : RAAQORD EXPRESS - 17 novembre 1992

ANNEXE F : Politique de gestion du rendement à la RAAQ

ANNEXE G : Document Holland College

ANNEXE H : Profils de compétence

ANNEXE I : Documents de support au diagnostic des besoins de formation (pp 1 à 11)

ANNEXE J : Documents - Méthodologie (pp 1 à 11)

ANNEXE K : Documents de l'O.D.N. et de la Donohue

ANNEXE A

Document d'analyse sur l'application de la politique de développement des compétences à la DOR

Réflexion et analyse de nos actions de formation à la direction des opérations régionales

D'abord, je tiens à souligner que ce document se veut simplement un regard sur ce qui me semble important de retenir après deux années de "pratique" uniquement dans le but d'ajouter de la valeur à ce qui a été entrepris auparavant et qui représente déjà un énorme pas en avant dans le développement de nos ressources humaines.

La formation: contexte et tendance

Pourquoi former nos ressources humaines? Voilà une question à laquelle l'ensemble des gestionnaires peuvent aisément répondre aujourd'hui.

Pourquoi est-il urgent d'accélérer nos investissements en formation? Avons-nous déjà pris du retard?

Voilà des questions auxquelles les réponses sont moins évidentes en période de décroissance budgétaire.

Par contre, plusieurs facteurs nous portent à croire qu'il est urgent d'investir de façon massive dans la formation et le développement des ressources humaines.

J'ai cru intéressant à cet égard de vous citer un extrait d'un récent discours du ministre de d'Industrie et du Commerce, monsieur Gérald Tremblay, portant sur certaines tendances économiques et leurs effets sur les organisations québécoises.

Lors de son discours du 10 septembre 1991, au congrès des conseillers en relations industrielles, Gérald Tremblay disait:

"Pendant de nombreuses années, nos succès et notre qualité de vie ont reposé principalement sur l'abondance de nos ressources naturelles, une production de masse et des politiques protectionnistes. Une très grande partie de la population accomplissait alors un travail routinier dans le domaine de la fabrication ou rendait des services à ceux et celles qui profitaient de cette nouvelle richesse. Les bénéfices des entreprises ont été surtout versés en compensations salariales accrues, en impôts aux gouvernements et en dividendes aux actionnaires.

Par exemple, ente 1979 et 1989, le coût de la main-d'oeuvre a augmenté, au Canada de 5,4%, alors que la productivité pour la même période n'augmentait que de 1,8%. La population a consommé de plus en plus, réduisant d'autant l'épargne disponible pour investir. Les entreprises qui ont bénéficié d'un des rendements sur le capital le plus élevé au monde ont fait le choix du court terme, ne se sont pas assez capitalisées et n'ont pas investi dans la formation des ressources humaines, la recherche et le développement, la conquête des marchés et la protection de l'environnement.

Les gouvernements ont profité de cette nouvelle richesse pour investir dans de nombreux secteurs, tels que l'éducation, la santé, les services sociaux, la justice et l'aide aux entreprises. Et, ce qui n'arrange pas les choses, les déficits aidant, nos ambitions n'ont pas toujours été à la mesure de nos moyens.

En fait, nous avons géré la richesse et non le développement. De plus, les règles du jeu changent. Aujourd'hui ce qui est le plus important pour l'économie, c'est de donner à notre production une "valeur ajoutée".

Au cours des années qui viennent, les investisseurs et les épargnants rechercheront le rendement le plus élevé possible. Si nous voulons maintenir notre qualité de vie, nous n'avons d'autre choix que de relever les défis que pose le passage à une économie de valeur ajoutée. Le grand changement pour nous, c'est la transition rapide entre les standards peu exigeants qui caractérisent les économies protégées et les standards très élevés du marché mondial.

Dans ce contexte, l'actif le plus important de notre société sera la qualité de nos ressources humaines. Dès les prochaines années, notre prospérité dépendra de nos ambitions, de nos efforts et des sacrifices que nous sommes prêts à faire maintenant pour former notre main-d'oeuvre et éduquer nos enfants.

En fait, le choix qui s'offre à nous est le suivant: ou nous choisissons de bâtir une économie d'avenir en prenant les moyens pour y parvenir, ou nous nous résignons à gérer des crises de plus en plus fréquentes et graves en assistant comme des spectateurs impuissants à l'appauvrissement de notre société.

Seulement 31% des entreprises donnent officiellement de la formation professionnelle à leurs employés.

Je termine mon constat avec une dernière considération alarmante: le rapport des exportations canadiennes de marchandises en proportion du PIB diminue de façon significative, au moment où nous sommes pourtant à l'ère de la mondialisation: 15,4% de notre PIB en 1990, contre 20,6% dix ans auparavant. Au lieu de rattraper notre retard, nous perdons encore plus de terrain. Pourquoi? Parce que nous sommes de moins en moins concurrentiels.

De tous les pays de l'OCDE, seules l'Irlande et l'Espagne ont connu des taux de chômage plus élevés que le nôtre, au cours de la dernière décennie. Selon les responsables des associations qui oeuvrent dans ce domaine, des secteurs entiers de notre industrie manufacturière se désagrègent. La compétitivité de notre économie a chuté de 15% au cours des dernières années, face à celle des autres pays industrialisés."

On peut s'interroger sur la pertinence de ce discours en rapport avec la fonction publique québécoise mais dans les faits, il s'adapte très bien aux messages des Sérieyx, Bélanger et autres qui touchent plus spécifiquement la fonction publique et dont vous avez, comme moi, pris connaissance au cours des dernières années. On y constate que formation et valeur ajoutée vont de pair et que la productivité accrue est aussi nécessaire dans l'entreprise publique que privée.

Or, les responsables de notre organisation se sont donné la peine de concrétiser cette tendance à travers une politique de développement des ressources humaines applicable à l'ensemble des employés et gestionnaires, il y a de cela maintenant deux ans.

Comment a-t-on réussi son application à la DOR? Quels sont les points qui seraient à améliorer dans cette application?

Le but de cette réflexion est donc de faire le point sur l'application de cette politique et de suggérer quelques améliorations à lui apporter.

Théorie

Il m'apparaît d'abord opportun de rappeler quelques notions de base reconnues et associées à la formation et au développement des ressources humaines. Ensuite, je me permettrai d'examiner avec plus de précisions certains éléments plus particuliers et relatifs à l'application de notre propre politique.

Que peut retirer votre unité administrative d'une formation de ses ressources humaines?

Dans les faits, la formation que ce soit à travers les programmes d'orientation (d'accueil) ou les plans de développement (formation) vient combler l'écart entre les habiletés[1] des employés et les exigences du poste qu'ils occupent ou que l'on veut leur confier.

Bien que ces efforts requièrent un investissement significatif de temps et d'argent, ils ont pour effet de rendre les employés plus productifs plus rapidement.

J'ai cru bon à cet effet, de vous fournir deux tableaux qui rassemblent différents avantages associés à la formation, autant pour l'organisation que l'individu lui-même.

---

[1] habileté: connaissance et expérience.

Programmes d'orientation (d'accueil)

permet de:
- familiariser les nouveaux employés avec leurs rôles avec l'organisation et ses membres.
- représente un processus par lequel les attentes de l'organisation vis-à-vis du nouvel employé sont clarifiés et vice-versa.
- décroît de sentiment d'isolement, de crainte et d'anxiété du nouvel employé et par conséquent génère un apprentissage plus facile et plus rapide.
- intégrer les nouveaux rapidement
- développer un sentiment d'appartenance
- créer chez le nouvel employé des attentes plus réalistes par rapport à l'emploi et à l'organisation.
- les employés bien orientés ont moins besoin d'attention de la part de leurs collègues ou de leur superviseur et ils présentent ainsi un meilleur rendement et sont moins susceptibles de quitter leur emploi.

Plan de formation

Avantages de la formation pour l'organisation

- Entraîne une augmentation de l'efficacité ou des attitudes plus favorables vis-à-vis de la recherche de l'efficacité.
- Améliore les connaissances et les habiletés nécessaires pour l'emploi, à tous les niveaux de l'organisation
- Améliore le climat organisationnel.
- Aide plus de personnes à faire siens les buts de l'organisation.
- Favorise la création d'une meilleure image de l'organisation.
- Encourage l'authenticité, l'ouverture et la confiance.
- Améliore les relations entre les cadres et leurs subalternes.
- Aide au développement organisationnel.
- Fait acquérir des connaissances.
- Apprend des personnes qu'elle forme.
- Aide à la préparation des guides d'exécution et de méthodes.
- Aide à comprendre et à établir les politiques organisationnelles.
- Génère de l'information utile dans le futur, pour tous les secteurs de l'organisation.
- Améliore l'efficacité de l'organisation dans la prise de décision et la résolution des problèmes.
- Facilite le développement du personnel en rapport avec les promotions de l'intérieur.

- Facilite le développement d'habiletés au leadership, suscite la motivation la loyauté, l'amélioration des attitudes, ainsi que d'autres caractéristiques que possèdent généralement le personnel et les gestionnaires efficaces.
- Améliore la productivité ou la qualité du travail.
- Aide à contrôler les coûts dans plusieurs secteurs, dont ceux de la production, du personnel, de l'administration.
- Développe le sens des responsabilités vis-à-vis de l'organisation, lequel s'avère nécessaire pour être compétent et bien informé.
- Améliore les relations partonales-ouvrières.
- Encourage la gestion prévisionnelle plutôt que curative.
- Crée un climat permettant la croissance et la communication.
- Aide à l'amélioration de la communication dans l'organisation.
- Aide le personnel à s'adapter aux changements.
- Facilite la gestion des conflits et, ce faisant, permet la prévention du stress et des multiples tensions.

Avantages de la formation pour l'individu, dont profite ultimement l'organisation

- Aide l'individu à prendre de meilleures décisions et à résoudre les problèmes plus efficacement.
- Par la formation et le développement, les variables motivantes de reconnaissance, de réussite, de croissance, de responsabilité et d'avancement sont intériorisées et opérationnalisées.
- Encourage le développement personnel et la confiance en soi.
- Aide l'individu à composer avec le stress, les tensions, les frustrations et les conflits.
- Fournit de l'information pour améliorer la connaissance des facteurs de leadership, les habiletés à communiquer et les attitudes.
- Améliore la satisfaction au travail et engendre le sentiment d'être reconnu.
- Permet de progresser vers la réalisation de buts personnels tout en améliorant les habiletés d'interaction.
- Offre à l'employé formé des possibilités de croissance personnelle et de maîtrise de son avenir.
- Développe un sentiment de croissance par l'apprentissage.
- Aide l'individu à développer des habiletés à communiquer oralement et par écrit lorsque ces exercices sont requis, ainsi qu'à écouter.
- Aide à éliminer les peurs associées à des tâches nouvelles.

Avantages de la formation sur le plan des relations interpersonnelles, des relations inter et intra-groupes et de l'établissement des politiques

- Améliore la communication entre les groupes et les individus.
- Facilite l'orientation des nouveaux employés et de ceux qui sont mutés ou promus.
- Génère de l'information sur les programmes d'action positive ou d'égalité des chances.
- Génère de l'information sur les lois et règlements gouvernementaux et sur les politiques administratives.
- Améliore les habiletés interpersonnelles.
- Assure la viabilité des politiques organisationnelles, des règlements et des procédures.
- Améliore le climat organisationnel.
- Développe la cohésion au sein des groupes.
- Crée un bon climat pour l'apprentissage, la croissance et la coordination.
- Fait de l'organisation un endroit où il fait bon travailler et vivre.

Le plan de développement des ressources humaines de chaque unité résulte normalement ~~en le produit~~ d'un effort systématique pour donner une cohérence à la multitude des actions de formation, pour tenir compte des changements organisationnels importants qui doivent prendre place dans l'immédiat ou dans un avenir rapproché et pour suivre le cheminement des individus dans la poursuite de leur carrière respective. Dans cette optique, un plan de formation ou de développement des ressources humaines comprend généralement les étapes suivantes:

1) L'analyse organisationnelle
2) L'identification de besoins de formation
3) La programmation des activités de formation
4) La conduite des actions de formation
5) L'évaluation des actions de formation

L'identification des besoins est d'une part, obtenue en diagnostiquant les problèmes actuels et les défis de l'environnement que la formation peut relever, et d'autre part, les problèmes et défis prévus, auxquels l'organisation pourra faire face grâce au développement à long terme de ses ressources humaines (analyse organisationnelle).

Malgré la présence de ces défis qui touchent diverses composantes de l'organisation, l'identification des besoins doit se faire pour chaque individu. Les contenus et techniques de formation utilisés ou recommandés seraient alors mieux adaptés; l'identification des besoins donnant naissance aux objectifs

d'apprentissage qui doivent d'abord décrire les comportements attendus et les connaissances requises après la formation de même que les conditions sous lesquelles ceux-ci devront apparaître. Les objectifs d'apprentissage constituent donc des standards auxquels seront comparés la performance des employés formés et le programme de formation, afin d'en évaluer l'efficacité.

Une fois les besoins identifiés et les objectifs précisés, il faut établir la nature et la séquence des activités de formation à entreprendre, les calendriers de réalisation, et effectuer la répartition des budgets. Les activités de formation peuvent être multiples. Elles se caractérisent toutefois par la diffusion d'un contenu et l'utilisation de méthodes et de supports pédagogiques appropriés qui varient selon le type de formation à dispenser.

En ce qui a trait à la conduite des actions de formation, il faut également songer aux conditions préalables qui assurent le déroulement des actions de formation. Sans chercher à anticiper tout ce qui peut survenir au moment du déroulement d'une activité de formation, il faut quand même s'interroger sur les points suivants pour y apporter une réponse adéquate au moment voulu:

- le support de l'équipe de direction
- la motivation des participants à poursuivre le programme
- le choix des heures de formation
- l'étalement dans le temps des activités d'apprentissage
- l'approche pédagogique appropriée.

L'établissement d'un plan de formation doit prévoir, en plus des évaluations ponctuelles au cours des actions de formation, une évaluation globale pour juger du degré d'atteinte des objectifs de formation et des correctifs à apporter aux programmes actuels.

ex.: - sondage (par rapport au programme)
- observation de la performance des individus avant et après le programme de formation.

p/r
- accroissement de productivité
- réduction temps requis pour l'exécution d'une tâche...
- pré-test, post-test...

L'application de notre politique

Après ces deux années d'application, il importe d'identifier les éléments qu'il semble important d'améliorer d'abord dans le but de soulever une réflexion et éventuellement, s'il y a lieu, des actions correctives.

Orientations, priorités et responsabilités

La régie a fourni aux gestionnaires et à tous les employés de son organisation, des orientations de développement des compétences qu'elle privilégie (au nombre de 10).

Ces orientations sont conséquentes des besoins généralement reconnus par l'entreprise comme étant émergeant de nos tâches quotidiennes et de notre philosophie de gestion.

Ces orientations couvrent toutefois un ensemble très large de domaines et ne leur donne par nécessairement d'ordre spécifique de priorité. Ces priorités de développement relèvent des gestionnaires de l'organisation. Quant à elle, l'identification des besoins est une responsabilité conjointe du gestionnaire et de son personnel.

En conséquence, il importe donc que chaque gestionnaire établisse ses priorités de développement en regard de la situation prévalant dans son unité et des besoins conjointement établis entre ses employés et lui-même.

Selon moi, cela nécessite un lien essentiel et sérieux entre la formation privilégiée et l'évaluation individuelle de chaque employé. L'approche ainsi individualisée permettra une adéquation accrue entre les besoins identifiés et les forces et faiblesses émergeant de cette évaluation individuelle.

De plus, chaque demande de formation devrait y être conséquente et s'avérer justifiable. À cet égard, un simple formulaire[1] complété par l'employé et approuvé par le gestionnaire peut servir à exprimer le besoin de formation tout en nécessitant une justification, voir une adéquation avec les priorités et besoins préalablement fixés par le gestionnaire et l'employé lors de l'évaluation ou d'une rencontre subséquente. Une approche rationnelle et logique doit prévaloir.

On a beau avoir un catalogue bien rempli, on ne doit pas nécessairement tout acheter!

Par ailleurs, il ne s'agit pas ici de mettre de côté l'aspect "collectif" de certains besoins ou programmes mais d'insister sur le besoin "individualisé" de chaque membre du personnel en regard de son cheminement et de sa performance. Il m'apparait donc essentiel de regrouper évaluation individuelle et plan de formation.

L'analyse organisationnelle (de l'unité) et l'identification précise des besoins réels de formation devraient mener à des priorités et des objectifs d'apprentissage bien sûr malléables, mais toutefois conséquents avec le choix des individus et les activités de formation priorisés.

---

[1] Voir première partie de l'annexe 1.

L'évaluation des actions de formation

Cette autre étape du plan de développement me semble en être une où l'effort devra être accentué au cours des prochains mois.

À cet égard, il importe de fixer préalablement les objectifs (résultats) visés par la formation. Par exemple, que cela soit en vue d'une meilleure connaissance d'une culture particulière ou d'une déléguation plus efficace, on se doit de cibler les objectifs mais également d'évaluer jusqu'à quel point ils ont été atteints suite à l'action de formation apportée. Un retour sur l'action et les résultats est donc ainsi en mesure de nous indiquer si la formation et le programme proposés se sont avérés profitables et jusqu'à quel point. Il sera beaucoup plus facile de prendre les actions adéquates subséquemment.

À titre d'exemple, vous trouverez en annexe 1 (deuxième partie) un document d'évaluation qui me semble intéressant quoiqu'il en existe évidemment plusieurs types.

Pour être soucieuse du développement de son personnel, du travail bien fait et de la gestion de ses fonds, l'évaluation doit répondre aux questions suivantes:

- Le stagiaire a-t-il appris quelque chose et en est-il satisfait?
- Le stagiaire est-il capable d'appliquer ce qu'il a appris à son travail?
- La compétence du stagiaire lui permet-elle maintenant de contribuer à la performance de l'organisation?
- Est-il sûr que la formation est la seule cause des changements observés chez le stagiaire et dans son travail?
- À quel prix le programme a-t-il été réalisé?

D'abord, de bons questionnaires, des entrevues, des tests, des mesures objectives (erreurs, temps, quantité, etc.) peuvent être combinés pour produire un ou plusieurs niveaux d'apprentissage à la fin du programme.

Ensuite, l'évaluation de la performance au travail (suite à la formation) est bien à la portée du supérieur immédiat et les entrevues et évaluations régulières de rendement, de même que la consignation d'observations des rapports construits à cette fin, sont d'importantes sources d'information utiles à cet égard.

Par ailleurs, après avoir ainsi évalué l'efficacité des programmes, il importe selon moi d'en évaluer l'efficience. L'analyse coût - bénéfice est l'instrument privilégié dans une telle démarche. Les coûts de la formation et les coûts de la non-formation sont à considérer dans cette approche. Les bénéfices réels y sont directement reliés.

Bien sûr, les principales problématiques à ce niveau sont d'abord de s'en tenir à considérer uniquement la variable "formation" dans notre évaluation de l'effet sur la performance et ensuite de fixer des éléments de mesure de coûts - bénéfices qui sont réalistes et quantifiables.

Il est logique de croire qu'à certains instants, l'évaluation des coûts requiert une certaine comptabilisation des activités des individus ainsi que de l'imagination de la part des responsables de cette opération, surtout lorsque vient le temps d'identifier et de quantifier des coûts relatifs aux problèmes humains.

Toutefois, éviter complètement cet exercice mettrait en péril la valeur de nos investissements futurs en formation. La formation n'est pas une mode, il faut qu'elle rapporte puisque c'est là sa seule raison d'exister. Tant et aussi longtemps que l'on ne sera pas en mesure de quantifier ce que la formation nous apporte en tant qu'outil de gestion, il sera difficile de justifier son accroissement, sa décroissance ou même son statu quo.

Programmes d'accueil

Il est essentiel, vu l'impact de tel programme, de se structurer un plan d'orientation pour le nouveau personnel.

Notre organisation, actuellement en changement d'ordre culturel et structurel, a beaucoup à y gagner.

Ces programmes d'orientation sont formels ou informels dépendemment si l'organisation n'embauche que rarement ou plutôt fréquemment.

Par exemple, dans le cadre informel, on confiera le nouvel employé à un membre de l'équipe qui a de l'ancienneté et qui lui fera visiter les lieux et le familiarisera avec son nouvel environnement et ses exigences.

Un programme plus formel d'orientation permet d'abord d'aborder systématiquement tous les thèmes jugés nécessaires et de contrôler l'image offerte à l'organisation et ses attentes. Il est probable que cela créera une impression plus favorable chez les nouveaux employés que les programmes informels ou l'absence de programme.

Où nous situons-nous entre ces deux alternatives?

Les dirigeants de notre organisation en ont fait une priorité dans la politique de développement. C'est la responsabilité du gestionnaire de voir à combler le besoin à ce niveau.

J'ai recueilli un exemple qui illustre bien l'effet que l'orientation de deux salariés a produit sur eux:

Claude Mathieux: Je me suis rendu au service des ressources humaines dix minutes avant l'heure de mon rendez-vous. On m'a invitée à m'asseoir en attendant que quelqu'un vienne me chercher pour me "faire faire le tour". Une heure plus tard, on m'a conduite dans une salle d'entrevue. Après quelques minutes, l'intervieweure a réalisé que je n'étais pas une candidate mais une nouvelle salariée. Elle m'a offert ses excuses et m'a emmenée rencontrer le responsable de ma section. Celui-ci commanda à l'une des agents de réclamations de me faire visiter les lieux. Tout en me présentant aux autres membres de la section,

Louise Deschamps, l'agent de réclamations, me faisait part de ses nombreuses récriminations au sujet du chef de section, dont l'habitude qu'il avait de crier continuellement après ses subordonnés. À l'heure du lunch, je suis allée au service des ressources humaines demander si je pourrais être mutée dans un autre service de réclamations. On m'a alors appris que les mutations n'étaient possibles qu'après une période de probation de trois mois. Je vais essayer de trouver un emploi ailleurs.

Hervé Poitier: L'accueil et l'orientation que j'ai reçus ont été extraordinaires! Quand je suis arrivé, on m'a conduit à la salle de conférences. On nous a alors servi du café et des beignes, puis on nous a remis un document expliquant les politiques de l'entreprise et les avantages qu'elle offre. On nous a aussi remis des formulaires à compléter, et quelqu'un du service des ressources humaines nous a expliqué les diverses politiques de l'entreprise. Puis on nous a présenté un film sur l'historique, les installations et les produits de l'entreprise, de même que sur les liens entre les divers emplois. Il y a eu ensuite une période de questions d'une heure. Au moment du lunch, nos superviseurs nous ont rejoints pour répondre à nos questions et nous familiariser avec notre service. Au début de l'après-midi, ils nous ont présenté nos collègues, puis ils ont commencé à nous former.

Bien sûr, me direz-vous, ce sont deux extrêmes; mais de quel côté devrions nous tendre?

"Ce n'est pas nécessairement en plongeant dans la piscine que l'on apprend à nager".

Encore une fois, une bonne évaluation de notre programme d'orientation régionale nous permettra de cerner les améliorations qu'il nécessite. Des questionnaires, rencontres et recueils de commentaires peuvent être d'excellentes sources d'information à cet égard sans nécessiter d'énormes efforts.

Conclusion

Il ne fait nul doute que nos investissements en formation occupent une place prépondérante dans la valorisation des personnes évoluant dans notre organisation.

Les avantages qui en découlent sont nombreux et essentiels à l'atteinte de nos objectifs d'entreprise.

Certains éléments doivent être réévalués dans l'application de notre politique et nous en avons souligné quelques-uns. L'identification des besoins (approche individualisée) et l'évaluation des actions de formation sont des étapes du plan de développement qui peuvent être approfondis d'avantage. En regard des transformations culturelles et structurelles qui marquent l'entreprise actuellement, un accent particulier sur le plan d'accueil devrait également apporter une valeur ajoutée à nos actions de formation.

J'espère que cette courte analyse permettra d'améliorer l'application de notre politique de développement en région et que l'organisation, comme les membres qui la composent, en profiteront d'avantage.

Y. Hervieux.
DOR
01/92

ANNEXE B

Priorités et objectifs de formation 92-93 à la DOR

DIRECTION DES OPÉRATIONS RÉGIONALES

FORMATION 92-93

- ÉLÉMENTS PRIORISÉS
- RÉSULTATS VISÉS
- INDICES DE MESURE

20 MAI 1992

ÉLÉMENTS DE FORMATION PRIORISÉS:

1. *Guide d'intervention*
2. *Évaluation de rendement - attentes signifiées*
3. *SIGAA*
4. *Structure-type (direction régionale)*

GUIDE D'INTERVENTION

RÉSULTATS VISÉS:

1. *RAISON D'ÊTRE, OBJECTIFS VISÉS (COMPRÉHENSION):*

   - *vision globale des opérations-régions;*
   - *gestion des tâches;*
   - *autonomie;*
   - *responsabilisation;*
   - *normalisation des organisations du travail.*

2. *CONNAISSANCE DU CONTENU:*

   - *liens entre les opérations;*
   - *contexte réglementaire;*
   - *résultats;*
   - *recettes gagnantes, couleur régionale.*

3. *RÉALISER SON UTILITÉ:*

   - *formation;*
   - *auto-contrôle...*

4. *PRATIQUER SON UTILISATION P/R À UNE OPÉRATION QUELCONQUE.*

5. *INTÉGRATION DANS L'ORGANISATION DU TRAVAIL:*

   - *participation à l'évolution du guide par le processus de mise à jour;*
   - *"réflexe" de partage inter-région.*

INDICES DE MESURE

- *Questionnaire-rencontre p/r à l'intégration réelle après 3 mois.*
- *Fréquence de l'utilisation du processus de mise à jour (envois de nouvelles recettes...).*
- *Présence d'éléments du guide dans les documents de formation opérationnelle régionale.*

ÉVALUATION DE RENDEMENT ET ATTENTES SIGNIFIÉES

RÉSULTATS VISÉS

1. *COMPRÉHENSION - RAISON D'ÊTRE, OBJECTIFS VISÉS:*

   . *gestion par résultats;*
   . *support;*
   . *évaluation;*
   . *reconnaissance;*
   . *amélioration souhaitée;*
   . *relation superviseur-supervisé.*

2. *PRENDRE CONNAISSANCE DE LA POLITIQUE, SON CONTENU, SES RÈGLES DU JEU:*

   . *relation de support;*
   . *feed-back positif;*
   . *responsabilité de l'employé...*

3. *POSSÉDER LE CONCEPT D'ATTENTES SIGNIFIÉES:*

   . *définitions;*
   . *attentes vs tâches normales;*
   . *lien attentes-évaluation du rendement;*
   . *concept de négociation...*

4. *SITUER LE RÔLE DU COORDONNATEUR RÉGIONAL, DU COORDONNATEUR ET DU DIRECTEUR RÉGIONAL DANS L'ÉVALUATION DU RENDEMENT:*

   . *évaluation;*
   . *formation;*
   . *plan de carrière!?...*

INDICES DE MESURE

- *Questionnaire-rencontre p/r à l'intégration réelle après 3 mois.*
- *Attentes signifiées (écrits).*
- *Fiche d'évaluation dûment complétée à la fréquence prévue.*
- *Compte rendu de rencontre à la fréquence prévue.*

SIGAA

RÉSULTATS VISÉS

1. *INTÉGRATION DES NOUVELLES UNITÉS.*
2. *MISE À JOUR P/R AUX ANCIENNES UNITÉS S'IL Y A LIEU.*
3. *ÉTENDRE L'UTILISATION DU SIGAA AUX AUTRES MEMBRES DE L'UNITÉ RÉGIONALE (VS SOUTIEN AUX OPÉRATIONS) AU MOMENT OPPORTUN.*
4. *MIEUX CONNAÎTRE LES CAPACITÉS ET LIMITES DU SYSTÈME.*
5. *UTILISER L'OUTIL À SON MAXIMUM.*
6. *SERVIR LA CLIENTÈLE PLUS EFFICACEMENT.*
7. *ÊTRE EN MESURE DE CRITIQUER LE PRODUIT ET PARTICIPER ACTIVEMENT À SON AMÉLIORATION.*

INDICES DE MESURE

- *Questionnaire-rencontre p/r à l'intégration réelle après 3 mois.*
- *Temps d'utilisation du système.*
- *Répartition des utilisateurs.*
- *Participation à l'amélioration du produit-fréquence des recommandations.*

STRUCTURE RÉGIONALE TYPE

RÉSULTATS VISÉS

1. *CONNAÎTRE SA RAISON D'ÊTRE, LES OBJECTIFS VISÉS:*

   - *équipe de travail, complémentarité;*
   - *coordination du travail;*
   - *normalisation de la structure des ressources humaines et des corps d'emploi, rôles, tâches,...;*
   - *intégration des valeurs de l'organisation;*
   - *sensibilisation p/r au service à la clientèle.*

2. *COMPRENDRE LES DIVERS NIVEAUX D'EMPLOI, LIEN D'AUTORITÉ ET FONCTIONNELS IMPLIQUÉS...*

3. *CERNER LE LIEN AVEC LE SERVICE À LA CLIENTÈLE:*

   - *polyvalence;*
   - *groupe de travail;*
   - *personnalisation du service.*

4. *CERNER LE LIEN AVEC L'ORGANISATION DU TRAVAIL EN RÉGION:*

   - *équipes de travail;*
   - *communications (réseaux);*
   - *liens inter-régionaux* /- *coordonnateurs*
     /- *conseillers régionaux*

INDICES DE MESURE

- *Questionnaire-rencontre p/r à l'intégration réelle après 3 mois.*
- *Analyse des rôles réellement joués après 3 mois.*
- *Organigramme régional conséquent.*

Yves Lévesque
92-05-20
YL/jld

ANNEXE C

Document - Structure régionale type

RÉGIE DES ASSURANCES
AGRICOLES DU QUÉBEC

DIRECTION RÉGIONALE TYPE

Réalisé par Daniel Landry, ing.
Avec la collaboration des directeurs de secteurs
et des directeurs régionaux

Direction des opérations régionales
Service du support aux opérations régionales

12 JUIN 1991

DIRECTION REGIONALE TYPE

LE MANDAT

1 - Présenter une image, la plus complète possible, de ce qu'est une direction régionale.

2 - Suivre l'évolution de cette image en la comparant au fil du temps avec une version mise à jour.

3 - Préciser les fondements et principes communs qui sont à la base de la Direction Régionale.

4 - Préciser les rôles de chacun pour mieux en assurer la complémentarité.

DIRECTION REGIONALE TYPE

TABLE DES MATIERES

1.0 PHILOSOPHIE DE GESTION 1

La démarche "qualité totale"
Les orientations générales
Les principes de gestion

2.0 RAISON D'ETRE D'UNE DIRECTION REGIONALE 3

La mission
Les objectifs généraux
Les résultats

3.0 LA STRUCTURE REGIONALE TYPE 4

Organigramme type
Equipe de travail
Responsabilités
Attribution des postes

4.0 LES DEUX TYPES DE DIRECTION REGIONALE 9

5.0 LES INTERVENTIONS RÉGIONALES 10

LISTES DES ANNEXES

ANNEXE A : La clientèle type 12
ANNEXE B : Responsabilités et contributions 13
ANNEXE C : Statistiques diverses 21

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU I : Attribution des postes "coordonnateur" 7
TABLEAU II : Direction régionale de type A et B 9
TABLEAU III : Clientèle ASREC - valeurs assurées 12
TABLEAU IV : Clientèle ASRA - valeurs assurées 12
TABLEAU V : Statistiques diverses 21

LISTE DES FIGURES

FIGURE I : Organigramme type 4
FIGURE II : Schéma de la réalisation des opérations 11

SECTION 1.0 PHILOSOPHIE DE GESTION

LA DÉMARCHE "QUALITÉ TOTALE"

En implantant la démarche "qualité totale", la Régie des assurances agricoles du Québec a clairement démontré sa philosophie de recherche permanente du mieux faire. A l'intérieur de cette démarche on y précise que ...

> "chaque employé est responsable de la qualité des résultats qu'il produit, et: s'assure de la satisfaction de ses clients, élimine la non-qualité, adopte des attitudes et comportements préventifs.

De plus, la démarche "qualité totale" met aussi une certaine emphase sur le développement de la gestion participative basé sur les éléments suivants:

> "l'ouverture, la confiance, l'autonomie, l'initiative, l'association, l'esprit d'équipe, le plaisir au travail.

LES ORIENTATIONS GÉNÉRALES

Désirant supporter la mission de la Régie et la démarche "qualité totale", la direction des opérations régionales (D.O.R.) s'est donné comme orientations générales de voir à

RESSOURCES HUMAINES

- Responsabiliser le personnel et favoriser sa participation aux prises de décisions;
- Valoriser l'initiative, l'innovation, la créativité et le sens du travail bien fait;
- Développer les habiletés du personnel en fonction de leurs responsabilités et de leur potentiel.

CLIENTELE

- Valoriser le service personnalisé complet, accesssible et exécuté en temps opportun;
- Rendre équitables, rapides et transparents les services offerts.

ORGANISATION DU TRAVAIL

- Valoriser la simplicité, la flexibilité des façons de faire et l'économie des ressources.
- Valoriser l'intégration de l'approche "qualité totale" dans toutes les activités.

SECTION 1.0 PHILOSOPHIE DE GESTION (suite)

LES PRINCIPES DE GESTION

L'organisation du travail ainsi que l'attribution des responsabilités au personnel doivent s'inspirer des orientations générales de la D.O.R. Dans cet esprit l'adoption des principes ci-après viennent supporter nos orientations et les rend plus tangibles.

A) Les individus, quel que soit leur niveau hiérarchique, sont responsables des résultats qu'ils produisent (résultats finaux ou intérimaires selon le cas).

B) On désire minimiser le nombre d'intervenants qui agissent auprès d'un même producteur.

C) Chaque conseiller en assurances agricoles se voit attribuer un clientèle précise, il est responsable des services et opérations réalisés chez ses clients.

D) L'association d'une clientèle à un conseiller se fait en considérant les éléments suivants:

- répartir équitablement la charge de travail entre les conseillers de l'équipe;
- minimiser les distances à parcourir, et ou, minimiser le nombre de programmes à traiter par le conseiller;
- la plus grande partie de sa clientèle est constituée de clients assurés dans le ou les programmes de sa spécialité;

E) Les conseillers maîtrisent plusieurs programmes et régimes, mais pas nécessairement tous les programmes et régimes.

F) On désire privilégier le travail en équipe et non pas l'individualisme.

G) L'assurance-stabilisation et l'assurance-récolte sont décloisonnées.

H) Chaque individu étant son propre P.D.G., cela implique qu'il doit produire des résultats à caractère opérationnel et de gestion.

I) On recherche l'équité lors de la répartition des responsabilités et de la charge de travail entre les individus.

J) On désire impliquer l'individu plus largement dans l'ensemble du processus pour davantage associer, responsabiliser et motiver le personnel de nos directions régionales.

SECTION 2.0 RAISON D'ETRE D'UNE DIRECTION REGIONALE

LA MISSION

Soutenir le niveau de revenu des producteurs(trices) agricoles de notre région en leur offrant les programmes d'assurance-récolte et les régimes d'assurance-stabilisation; en veillant, par un support conseil, à ce que leur couverture d'assurance corresponde adéquatement à leurs besoins; leur offrir à cet effet une information adéquate et transparente.

Dispenser aux assurés(ées) de notre région les services d'analyse et d'évaluation requis et pertinents aux couvertures d'assurance et aux dommages encourus, et ce avec équité, transparence et un haut niveau de confiance en les résultats produits.

Collaborer, avec les services concernés du siège social, à l'actualisation des programmes, régimes et façons de faire en vigueur, et ce en participant aux concertations entre les organismes gouvernementaux et privés du secteur agricole.

LES OBJECTIFS GÉNÉRAUX

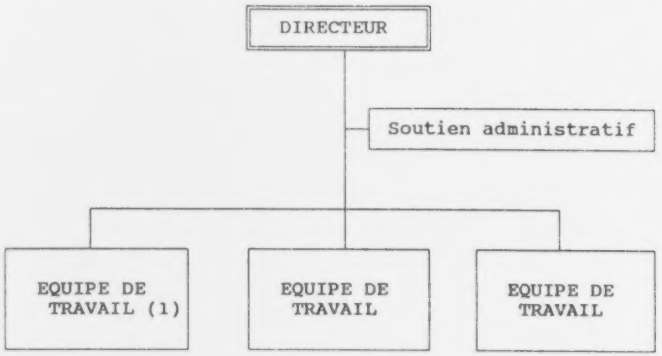
- Réduire le niveau de vulnérabilité de l'ensemble des producteurs de la région.
- Favoriser la performance de nos équipes de travail lors du traitement des dossiers de notre clientèle.
- Mobiliser le personnel et rechercher la pleine contribution des individus en favorisant l'obtention d'un milieu propice au développement des personnes et à l'émergence de la créativité.

LES RÉSULTATS VISÉS

- La sollicitation et l'adhésion de la clientèle dite "vulnérable".
- L'indemnisation des producteurs à l'intérieur de délais raisonnables.
- Des indemnisations équitables, ainsi que cohérentes et conformes aux couvertures d'assurance.
- La confiance et la satisfaction de notre clientele en regard des services que nous lui rendons.

SECTION 3.0 LA STRUCTURE REGIONALE TYPE

FIGURE I: ORGANIGRAMME TYPE



- 1 Cordonnateur
- 0, 1 ou 2 Conseillers régionaux (2)
- 2 @ 9 Conseillers en assurances agricoles
- 1 Soutien aux opérations(3)

1. De une à quatre équipes de travail selon les régions.
2. Le nombre de conseillers régionaux variera selon la règle en vigueur pour l'attribution des postes.
3. Le même agent au soutien aux opérations peut désservir, si requis, plus d'une équipe.

SECTION 3.0 LA STRUCTURE REGIONALE TYPE (suite)

ÉQUIPE DE TRAVAIL

La répartition du travail et la formation des équipes à l'intérieur d'une direction régionale sont basées sur l'application des principes présentés ci-après, toutefois l'application de ces principes peut exiger une certaine souplesse d'adaptation pour satisfaire les contraintes présentes dans chaque région.

A) Les équipes de travail sont généralement formées d'un coordonnateur, de conseillers en assurances agricoles, d'un agent de soutien aux opérations et parfois d'un conseiller régional (si requis).

B) L'association d'un conseiller à une équipe se fait en considérant les éléments suivants:

- répartir équitablement la charge de travail entre les équipes;
- minimiser le nombre de programmes à traiter par l'équipe;

C) L'association des individus à une équipe peut varier à quelques reprises durant l'année et peut même amener un conseiller à travailler temporairement pour deux équipes à la fois, si requis par la conjoncture opérationnelle.

D) Chaque conseiller fait appel, via le coordonnateur et si requis, à l'expertise présente dans l'équipe ou dans les autres équipes pour traiter les cas hors de sa spécialité.

E) Si la charge de travail d'un conseiller devient trop grande celui-ci peut alors faire appel, via le coordonnateur, aux autres membres de l'équipe pour le supporter, cette aide peut aussi venir des autres équipes.

F) On cherche à obtenir une certaine complémentarité des spécialités et habilités entre les membres d'une même équipe.

SECTION 3.0 LA STRUCTURE REGIONALE TYPE (suite)

RESPONSABILITÉS

LE DIRECTEUR

Le directeur régional assume l'ensemble des fonctions inhérentes à la gestion d'une unité administrative. Il précise les objectifs à atteindre et s'assure de leur réalisation en mettant en place les outils de support à une saine gestion. Cette dernière est orientée vers la recherche de résultats de qualité, obtenus grâce à des méthodes de travail performantes et un personnel motivé qui se réalise pleinement dans son emploi.

LE COORDONNATEUR

Le coordonnateur est un généraliste des assurances agricoles et a développé au fil des années un bonne maîtrise des opérations liées à l'application des programmes et régimes. Sa responsabilité première consiste à veiller au bon déroulement des opérations relatives au traitement des dossiers des assurés, pour ce faire une certaine partie de sa charge de travail est reliée à la gestion des opérations et à la gestion de la qualité. Il joue aussi un rôle de premier plan en matière de formation. De plus, il agit à titre de personne-ressource auprès de son équipe et auprès du siège social pour solutionner certaines problématiques liées au traitement technique et/ou administratif des dossiers.

LE CONSEILLER RÉGIONAL EN ASSURANCES AGRICOLES

On fait appel à un ou des agronomes pour assumer le leadership des dossiers relatifs aux programmes dits "complexes" requérant une expertise plus approfondie en agronomie. Le rôle principal du conseiller régional en assurances agricoles consiste à analyser et évaluer les situations et dossiers de manière à dégager les orientations, choix et décisions à prendre, et à faire connaître les résultats de son analyse par le biais d'instruction de travail ou par la formation appropriée des conseillers en assurances agricoles concernés. Sous la supervision du coordonnateur ou du directeur, le conseiller régional en assurances agricoles agit donc à titre de conseiller auprès des producteurs et auprès des équipes régionales. Il assume aussi les fonctions inhérentes au poste de conseiller en assurances agricoles.

LE CONSEILLER EN ASSURANCES AGRICOLES

Sous la supervision du coordonnateur, le conseiller en assurances agricoles agit à ce titre auprès des producteurs en matière d'assurances agricoles. Il est chargé d'estimer le rendement anticipé compte tenu de plusieurs facteurs et doit également réaliser les enquêtes requises à l'évaluation des pertes et dommages subis par les producteurs assurés pour en établir les causes et quantifier les pertes en regard d'une indemnisation à payer. Il existe principalement deux types de conseiller, le conseiller dit permanent ou saisonnier (9 à 12 mois par année) et le conseiller saisonier courte durée (3 à 9 mois par année). Une certaine adaptation de la description des tâches se fait entre ces individus selon leur expérience et selon le fait qu'il seront présents ou pas en fin de saison au moment de la complétion des dossiers en indemnisation.

LE SOUTIEN AUX OPÉRATIONS

Sous la supervision d'un coordonnateur, les tâches du soutien aux opérations consistent à soutenir la réalisation des opérations régionales. Ses principales responsabilités consistent à préparer les dossiers pour le travail au champ, saisir les données au système informatique, appliquer certaines procédures administratives, produire certaines lettres destinées à la clientèle, et tout autres travaux de secrétariat requis par la ou les équipes auquelles il est associé.

LE SOUTIEN ADMINISTRATIF

Le soutien administratif agit sous la responsabilité et la supervision du directeur, et son rôle consiste principalement à soutenir ce-dernier en effectuant les tâches reliées à l'administration de la direction régionale et qui ne sont pas liées directement à l'application des programmes d'assurances. Si sa charge de travail le permet, le soutien administratif effectuera alors certains travaux attribués normalement au soutien aux opérations.

SECTION 3.0 LA STRUCTURE REGIONALE TYPE (suite)

ATTRIBUTION DES POSTES

LE COORDONNATEUR

Le nombre de postes "coordonnateur" attribué à une direction régionale est uniquement lié au nombre de personnes à superviser (conseiller régional, conseiller en assurances agricoles et agent du soutien aux opérations). Cependant pour le petit bureau il faut aussi tenir compte des éléments suivants

- le coordonnateur doit obligatoirement être un généraliste et il jouera vraisemblablement le rôle de conseiller régional (si il n'y en a aucun dans la direction), ceci augmente la complexité de sa tâche et la diversité de ses rôles; en contrepartie on doit lui assigner moins de personnel à superviser;

- la charge de travail du directeur, en termes de supervision, est moindre; ceci le rend disponible pour assumer une partie de la charge de travail liée au rôle du coordonnateur;

- on doit veiller à répondre au besoin minimum de base des régions ayant un moin grand volume de dossiers, cet approche rend autonome toutes les directions régionales et permet à chaque région de réaliser le traitement des dossiers ou mandats sous leurs responsabilités.

TABLEAU I : Attribution des postes "coordonnateur"

Nombre d'employés à superviser (E.T.C)	Nombre de postes Coordon.	Nombre d'employés supervisés par le Coord.	Nombre d'employés supervisés par le Direc.
0.0 à 4.0	0	0	1 à 4
4.1 à 11.0	1	1 à 8	1 à 3
11.1 à 16.0	2	6 à 6	0
16.1 à 27.0	3	6 à 9	0
27.1 à 40.0	4	7 à 10	0
40.1 & plus	5	8 & plus	0

LE CONSEILLER RÉGIONAL EN ASSURANCES AGRICOLES

La règle suivante servira de base à l'attribution des postes "conseiller régional" en attendant que le modèle d'évaluation de la charge de travail ait préciser le nombre exact requis. Cette règle d'attribution est basée sur la complexité des programmes et règimes, ainsi que sur la diversité et le volume de ceux-ci dans une région donnée. La répartition du nombre de postes est donc calculé comme suit:

A) nombre de dossiers par programme X cote de complexité

B) nombre de programmes présents X 130 pts

C) nombre de points de la direction divisé par le total provincial des points = le pourcentage des postes auquels a droit la direction régionale concernée.

SECTION 3.0 LA STRUCTURE REGIONALE TYPE (suite)

ATTRIBUTION DES POSTES

LE CONSEILLER EN ASSURANCES AGRICOLES

Le nombre de conseillers alloués à une direction régionale est généré par un calcul de la charge de travail relative au traitement (moyen) des dossiers de la clientèle de chaque région. Aux activités directes s'ajoute une charge de travail pour la réalisation des activités indirectes et/ou activités spéciales. A compter de l'année 1992-93 ce calcul de la charge de travail sera basé sur les résultats de la description des procédés opérationnels.

L'AGENT DU SOUTIEN AUX OPÉRATIONS

Une fois de plus, le nombre d'agents au soutien aux opérations alloués à une direction régionale est généré par un calcul de la charge de travail relative au traitement (moyen) des dossiers de la clientèle de chaque région. Aux activités directes s'ajoute une charge de travail pour la réalisation des activités indirectes et/ou activités spéciales.

L'AGENT DU SOUTIEN ADMNISTRATIF

Systématiquement, pour chaque direction régionale on alloue un agent de soutien administratif. Ici on pose comme hypothèse que l'admnistration d'une petite direction exige presque la même charge de travail que l'administration d'une plus grande direction, et de plus, la petite direction peut difficilement bénificier des économies d'échelle que l'on retrouve généralement dans les plus grosses directions. Ces hypothèses seront confirées ou infirmées par la description des procédés opérationnels et le calcul de la charge de travail qui en découlera.

SECTION 4.0 LES DEUX TYPES DE DIRECTION

Si l'on observe les directions régionales, on peut prétendre que deux modèles de base peuvent être dégagés. Un premier modèle pour les "grosses directions" (le type A) et un deuxième modèle pour les autres (le type B).

TABLEAU II : Direction régionale de type A et B

CARACTÉRISTIQUES	TYPE A	TYPE B
CLIENTELE		
- ASRA	1800 à 4200	600 à 2100
- ASREC	1600 à 3700	500 à 1800
- TOTALE	3600 à 7800	1100 à 3800
PROGRAMMES ET RÉGIMES		
- Qté de programmes présents	13 à 15	10 à 12
- Qté de régimes présents	tous	certains absents
- Valeur moy./assuré (ASREC)	$ 30,487	$ 22,541
- Valeur assurée moyenne (ASRA)		
EFFECTIFS		
- Coordonnateurs	3 ou 4	0, 1 ou 2
- Conseillers régionaux	1 ou 2	0 ou 1
- Conseillers (régionaux inclus)	12 & plus	12 & moins
- Soutiens aux opérations	3 & plus	3 & moins
SUPERVISION		
- # d'effectifs supervisés par le coordonnateur	6 à 10	1 à 8

SECTION 5.0 LES INTERVENTIONS RÉGIONALES

GESTION DE LA CLIENTELE

- Traitement des données

Inscription et mise à jour des données et informations receuillies à propos des clients assurés et non assurés.

- Analyse de la vulnérabilité

L'identification des producteurs à solliciter lors des opérations de promotion.

PROMOTION

- Adhésion et renouvellement

La sollicitation de la clientèle cible et toutes les opérations reliées au traitement des demandes d'assurance-stabilisation et récolte.

GESTION DES DOSSIERS

- Modification au contrat

La mise à jour des données importantes apparaissant au contrat et requérant l'émission d'un avenant.

GESTION DES DOSSIERS (suite)

- Transfert de contrat

L'association d'un contrat à une nouvelle entité juridique.

- Transport de créances

Le processus administratif qui fera en sorte que les indemnités ou compensations seront versées aux créanciers.

- Fermeture

Un processus administratif visant à fermer temporairement un dossier ASRA pour cause de non-admissibilité.

- Exclusion

Un processus administratif visant à rendre non admissible un producteur pour non-respect de certaines conditions.

ÉVALUATION DE LA PRODUCTION

- Inspection

Pour vérifier l'admissibilité d'un producteur à l'un des programmes.

ÉVALUATION DE LA PRODUCTION (suite)

- Évaluation des superficies

Le mesurage et le calcul des superficies assurées.

- Diagramme

Pour tracer un schéma de la ferme qui supportera les différentes interventions chez l'assuré.

- Échantillonnage

Évaluation du rendement d'un producteur à l'aide d'un échantillonnage statistique représentatif de la récolte.

- Inventaire de récolte

Évaluation de la récolte à partir du mesurage des volumes contenus dans les silos du producteur, et en considérant les factures de vente.

- inventaire d'animaux

Le décompte des animaux visés par un contrat d'assurance-stabilisation.

ÉVALUATION DE LA PRODUCTION (suite)

- Déclaration de récolte

Évaluation de la récolte faite en considérant une déclaration du producteur.

RÉCLAMATION

- Constatation

Appréciation des dommages, identification des causes et choix de la méthode pour évaluer le rendement obtenu.

- Indemnisation

Processus administratif visant à déterminer et expédier l'indemnisation ou la compensation du producteur.

TRAITEMENT ADMINISTRATIF

- Gestion du compte-client

Suivi des comptes à recevoir et à payer de chaque client.

- Mise à jour du dossier client

Suivi des documents et informations à ajouter, conserver ou extraire du dossier.

SECTION 5.0 LES INTERVENTIONS RÉGIONALES (suite)

FIGURE II : Schéma de la réalisation des opérations

Intervention	*Activité*	***Bloc d'opérations***					
Gestion de la clientèle	**Traitement des données**	Inscription de la clientèle		Mise à jour des informations		Produire les informations	
	Analyse - vulnérabilité	Obtention des données	Evaluation	Catégorisation Client vs besoin	Identification des problématiques régionales		Définition d'une stratégie régionale
Promotion	**Adhésion & Renouvel.**	Préparation	Sollicitation	Traitement de la demande	Dépot	Montage du dossier	Emission du certificat
Gestion des dossiers	**Modification**	Modification suite à une visite Modification suite à un avis		Traitement de la modification		Dépot	Emission d'un avenant
	Transfert de contrat	Réception de la demande		Traitement en région		Traitement au siège social	
	Transport de créances	Réception de l'avis		Etude admissibilité du transport		Traitement du transport	
	Fermeture	Analyse et recommandation		Cheminement du dossier		Fermeture du dossier	
	Exclusion	Analyse et recommandation		Cheminement du dossier		Exclusion du producteur	
Evaluation de la production	**Inspection**	Inspection chez le producteur			Complétion du rapport d'inspection		
	Mesurage	Collecte des informations		Evaluation		Inscription des résultats	
	Diagramme	Conception d'un nouveau diagramme			Mise à jour d'un diagramme		
	Echantillonnage	Prép. du dossier d'échantil.		Collecte des échantillons		Traitement des échantillons	
	Inventaire de récolte	Collecte des informations		Evaluation		Inscription des résultats	
	Inventaire d'animaux	Collecte des informations		Evaluation		Inscription des résultats	
	Déclaration de récolte	Mise en forme des données		Evaluation		Inscription des résultats	
Réclamation	**Constatation**			Première constatation		Suivi aux avis de dommages	
	Indemnisation	Mise en forme des données		Analyse et recommandation		Paiement de l'indemnisation	
Traitement administratif	**Gestion du compte-client**						
	Mise à jour dossier-client	Mise à jour du dossier maître			Mise à jour du dossier informatique		

ANNEXE A : LA CLIENTELE TYPE

Assurance-récolte

TABLEAU III : Clientèle ASREC - valeurs moyennes assurées

PROGRAMME	NOMBRE D'ASSURES DE LA PROVINCE	HECTARES OU UNITES ASSURES PAR ASSURE	VALEUR ASSUREE MOYENNE PAR ASSURE
Système collectif			
Grandes cultures	10,991	57.2	$ 23,840
Mais-grain	1,191	31.5	$ 21,565
Miel (ruches)	122	156.7	$ 18,883
Systeme individuel			
Bleuets	60	113.3	$ 16,941
Céréales d'automne	479	18.5	$ 10,999
Céréales & protéa	3,193	30.7	$ 14,364
Cultures de serre	46	1452 m.c.	$ 25,885
Cultures maraîchères	904	20.44	$ 44,806
Céréales de semence	4	66.3	$ 27,723
Fraises-framboises	315	2.1	$ 13,143
Légumes de transformation	427	21.6	$ 16,099
Mais-grain	2,429	61.6	$ 57,187
Pommes catégories B & C	369	930 u.a.	$ 40,583
Pommes de terre	268	45.6	$ 111,023
Pommes catégorie A	109	3710 a.	$ 45,355
Tabac jaune	85	25.3	$ 203,882
Tabac à cigare et à pipe	8	2.9	$ 13,659

Assurance-stabilisation

TABLEAU IV : Clientèle ASRA - valeurs moyennes assurées

REGIME	NOMBRE D'ASSURES DE LA PROVINCE	HECTARES OU UNITES MOYENS PAR ASSURE	COMPENSA. MOYENNE PAR ASSURE (1990)
Veaux d'embouche	4,921	32.5	$ 4,556
Bouvillons	956	78.4	$ 7,840
Veaux de grain	763	77.6	$ 2,848
Veaux de lait	211	375.4	$ 18,818
Porcelets	2,201	119.1	$ 0
Porcs a l'engrais.	1,710	2,704.7	$ 11,072
Agneaux	396	159.1	$ 4,296
Pommes de terre	275	41.3	$ 14,051
Mais-grain	5,356	517.2	$ 5,689
Blé fourrager	869	11.2	$ 784
Blé cons. humaine	1626	21.3	$ 2,240
Orge	5491	19.4	$ 1,750
Avoine & grain	3582	14.1	$ 1,408
Soya	1273	13.8	$ 967

ANNEXE B : RESPONSABILITÉS ET CONTRIBUTIONS

LE DIRECTEUR

CONTRIBUTIONS

- Assumer le leadership régional
- Décider des orientations, priorités et objectifs spécifiques de l'unité administrative ainsi que des ressources requises
- Participer à la gestion du secteur
- Définir et mettre en oeuvre un plan d'organisation régionale
- Assurer le "coaching" des coordonnateurs
- Assumer la gestion de la qualité du service à la clientèle
- Suivre et contrôler les résultats obtenus, à partir des indicateurs de mesure établis
- Évaluer le rendement du personnel et décider des priorités de formation
- Représenter la Régie auprès des organismes du milieu
- Participer à l'établissement des orientations et des objectifs de la Régie
- Favoriser la gestion participative

ORGANISATION

- Établir un organigramme fonctionnel qui détermine le champ d'action des responsables de programme
- Optimiser l'utilisation des ressources
  - sélection personnel
  - affectation en fonction des compétences
  - gestion financière, matérielle et informationnelle

PLANIFICATION

- Préciser le rôle de l'unité administrative en regard de la mission de l'organisation
- Fixer les objectifs à atteindre et préciser les ressources requises
- Préciser les résultats visés au niveau de l'application des programmes d'assurance
- Prioriser les activités à réaliser en fonction des ressources disponibles et des faiblesses décelées
- Déterminer les points sur lesquels on veut établir une mesure, les modalités et la fréquence
- Établir les plans d'action

ANNEXE B : RESPONSABILITÉS ET CONTRIBUTIONS (suite)

LE DIRECTEUR (suite)

DIRECTION

- Faire connaître clairement aux employés la mission de la Régie
- Établir auprès des employés les liens entre la mission, les objectifs et les résultats visés par l'unité de façon à obtenir leur adhésion
- Mobiliser le personnel de l'unité vers les objectifs fixés et les attentes signifiées afin que chacun contribue à l'atteinte des résultats tout en s'assurant que chacun retire un accomplissement personnel dans la réalisation du travail
- Préciser auprès des employés les choix en termes de priorités retenues ou d'alternatives en regard des opportunités ou contraintes dans la réalisation des opérations
- Mettre en place un système d'attentes signifiées

CONTROLE

- S'assurer en fonction des objectifs de départ, de l'atteinte de ceux-ci en favorisant une démarche d'autocontrôle, en metant en place des mécanismes de sivi et en apportant les correctifs appropriés
- Mettre en place les programmes de contrôle visant à mesurer :
  - le rendement des ressources
  - la qualité du service à la clientèle
  - la productivité des méthodes de travail

REPRÉSENTATION

- Agir comme représentant de la Régie auprès des fédérations régionales de l'UPA et promouvoir l'image de l'organisation auprès des divers organismes agricoles et para-agricoles
- Représenter la direction régionale auprès des autorités de la Régie

SERVICE A LA CLIENTELE

- Contribuer à la définition et à l'amélioration constante du service à la clientèle
- Rendre compte de la qualité du service à la clientèle

ANNEXE B : RESPONSABILITÉS ET CONTRIBUTIONS (suite)

LE COORDONNATEUR

CONTRIBUTIONS

- Participer à la gestion de l'unité administrative quant au choix d'orientations, priorités et objectifs de l'unité administrative
- Participer à l'établissement du calendrier opérationnel et en assurer la réalisation par l'organisation, la coordination et la supervision de son équipe
- Exercer des choix optimaux quant aux moyens et méthodes dans une recherche de la performance attendue
- S'assurer de l'entraînement et "coaching" de l'équipe de travail
- Intégrer auprès de l'équipe les systèmes administratifs et informatiques
- Appliquer le programme de contrôle de la qualité auprès de son équipe de travail en termes de normes, d'outils, de "feed-back" et de correctifs à apporter
- Participer à l'évaluation du rendement des membres de l'équipe et à l'identification de leur besoin en formation
- Agir à titre de personne-ressource auprès des organismes du milieu et du siège social
- Favoriser la gestion participative

PLANIFICATION

- A partir des objectifs fixés en collaboration avec le directeur établir un calendrier opérationnel, déterminer les priorités et établir les échéanciers à rencontrer

ORGANISATION

- Définir les stratégies de fonctionnement avec les autres coordonnateurs et avec les conseillers
- Établir des méthodes de travail efficaces en regard de la charge de travail et des ressources disponibles
- Stimuler la participation des membres de l'équipe à l'amélioration des méthodes et mettre en place les mécanismes requis
- Déterminer les ressources humaines et matérielles nécessaires à l'accomplissement des actions en fonction des objectifs et échéances

COORDINATION

- Distribuer les responsabilités et tâches aux membres de l'équipe
- Fournir aux conseillers les informations requises pour réaliser les opérations et superviser l'entraînement à la tâche
- Assurer le suivi des opérations
- Participer à la priorisation des opérations

ANNEXE B : RESPONSABILITÉS ET CONTRIBUTIONS (suite)

LE COORDONNATEUR (SUITE)

SUPERVISION

- Voir à ce que les activités et les dossiers soient complétés selon la planification prévue
- Effectuer le suivi du personnel, apporter le support nécessaire et proposer les correctifs appropriés
- S'assurer de l'exécution des tâches et activités en fonction des normes établies

CONTROLE DE LA QUALITÉ

- Faire connaître les norme de qualité et favoriser l'autocontrôle auprès des employés
- Exercer des contrôles sélectifs du travail réalisé selon les aspects administratifs et opérationnels
- Faire connaître les résultats, apporter les correctifs s'il y a lieu et assurer un suivi des recommandations

INFORMATIQUE

- Faire connaître les besoins en vue d'optimiser le développement et l'utilisation des systèmes informatiques
- S'assurer que le personnel maîtrise bien les systèmes informatiques

ÉVALUATION

- Participe à l'évaluation du personnel sous sa responsabilité

FORMATION

- Identifier avec chacun des conseillers les besoins en formation
- Assurer la formation théorique et pratique sur les procédés de travail
- Diffuser l'information aux programmes d'assurances

ANNEXE B : RESPONSABILITÉS ET CONTRIBUTIONS (suite)

LE CONSEILLER (Régional, permanent et saisonnier)

GÉNÉRALITÉS

- Planifier les interventions à réaliser et les résultats à produire chez ses clients
- Planifier et faire le suivi des activités (opérations) à réaliser dans une semaine
- Faire le suivi des opérations faites chez ses clients lorsqu'elles sont faites par d'autres conseillers
- Agir à titre de personne-ressource auprès de ses collègues et auprès des différents services du siège social lorsque requis

PROMOTION (Adhésion et Renouvellement)

- Faire la promotion des programmes et régimes lors des différents déplacements chez le producteur, et identifier et noter les informations importantes pour l'adhésion de ce producteur
- Vérifier certaines informations au dossier informatique, analyser les informations contenues sur le formulaire de prévision de production et informer les producteurs et préparer les propositions d'assurance
- Vérifier les demandes d'assurance et les fiches de performance
- Compléter les études d'admissibilités en ASRA ou vérifier ces dernières lorsque complétées par un agent du soutien aux opérations

EVALUATION DE LA PRODUCTION

- Réaliser les inspections préalables à la complétion de l'adhésion d'un producteur, c'est-à-dire:
  - rencontrer les producteurs et vérifier les informations inscrites au contrat
  - inspecter les champs et analyser l'assurabilité de la production
- Procéder à l'échantillonnage des productions en assurance-récolte:
  - procéder à l'échantillonnage chez le producteur selon les procédures
  - si requis, procéder au traitement des échantillons
  - compléter les formulaires (pertinents) qui permettront de comptabiliser et analyser les résultats de l'échantillonnage
- Réaliser les diagrammes de ferme et l'évaluation des superficies
- Réaliser les inventaires de récolte ou d'animaux, ce qui signifie:
  - mesurer les silos et le volume de la récolte ensilée
  - calculer le tonnage de la récolte ensilée
  - valider les factures et autres informations obtenues
  - faire le décompte des animaux en assurance-stabilisation
- Obtenir les déclarations de récolte, c'est-à-dire:
  - informer le producteur et lui transmettre le formulaire avec des instructions
  - relancer le producteur pour obtenir le formulaire dûment complété
  - vérifier les informations inscrites au formulaire

RECLAMATION (Constatation et Indemnisation)

- Réaliser les opérations associées aux constatations:
  - vérifier la recevabilité des avis de dommages
  - rencontrer le producteur et obtenir les informations nécessaires
  - visiter les champs et compléter le formulaire de constatation de dommages et déterminer les actions à prendre
  - analyser les causes et évaluer si le cas est indemnisable
  - faire les recommandations de travaux et vérifier leur réalisation
- Procéder à l'indemnisation du producteur, ce qui veut dire:
  - mettre en forme l'ensemble des données requises
  - faire la synthèse des expertises
  - faire le sommaire du calcul de rendement
  - faire la synthèse du dossier
  - recommander le paiement

ANNEXE B : RESPONSABILITÉS ET CONTRIBUTIONS (suite)

L'AGENT DU SOUTIEN AUX OPÉRATIONS

GÉNÉRALITÉS

- Faire imprimer les lettres-types et expédier toutes communications destinées aux clients
- Photocopier les documents requis par les conseillers
- Saisir les données sur S.I.G.A.A., telles que: prévisions de production, chèques de cotisation, demande d'assurance, cartes d'échantillonnage, avis de dommages, bordereaux (de paiement, d'admissibilité, d'exclusion, etc...), résultats de mesurage, résultats d'inventaire et données diverses
- Classement des documents au dossier maître

PROMOTION (Adhésion et renouvellement)

- Recevoir les appels des producteurs qui désirent s'assurer, donner les informations de base, et mettre à jour la liste des prospects
- Faire imprimer et vérifier les états de compte et les comptes-clients
- Expédier les comptes-clients (comptes à recevoir ou à payer)
- Déposer les cotisations, c'est-à-dire
  - annoter la liste de vérification des comptes-clients
  - préparer les bordereaux de dépôts
  - vérifier les bordereaux vs le caisse-recette
  - dépôt à l'institution bancaire

PROMOTION (suite)

- Monter ou mettre à jour, le dossier maître du client
- Faire imprimer et expédier les certificats d'assurance
- Vérifier sommairement les demandes ASRA et calculer la cotisation
- Demander les documents manquants (ASRA)
- Collaborer à l'étude d'admissibilité selon la procédure (ASRA)
- Conjointement avec le conseiller, préparer les lettres expliquant les raisons du refus d'assurance (ASRA)

GESTION DES DOSSIERS

- Réaliser les modifications au contrat (semblables à l'adhésion)
- Produire les demandes de transfert de contrat, c'est-à-dire
  - transmettre les formulaires de demande aux clients
  - faire la vérification de base selon la procédure
  - manipuler les dossiers informatiques concernés par la demande
  - faire imprimer les nouvelles demandes d'assurance
  - rédiger une note pour le siège social et la transmettre avec les documents pertinents (selon procédure)
  - vérifier la présence de créanciers
  - informer les créanciers (si pertinent)
  - faire les demandes de documents manquants et prévoir le suivi à apporter au dossier

ANNEXE B : RESPONSABILITÉS ET CONTRIBUTIONS (suite)

L'AGENT DU SOUTIEN AUX OPÉRATIONS (suite)

GESTION DES DOSSIERS (suite)

- Réaliser les transports de créances, c'est-à-dire :
  - faire les vérifications de base au dossier informatique
  - faire une demande de documents (si requis)
  - faire l'étude d'admissibilité de la demande de transport de créances
  - vérifier les ressources financières si requis

- Traiter les cas d'exclusion (ASRA) :
  - faire les vérifications d'usage au compte-client
  - modifier le dossier informatique du client
  - initier le compte à payer si requis

ÉVALUATION DE LA PRODUCTION

- Supporter l'activité échantillonnage (ASREC), c'est-à-dire :
  - faire imprimer les étiquettes des producteurs à échantillonner
  - préparer le dossier d'échantillonnage (photocopie des documents requis)
  - saisir les cartes d'échantillonnage
  - faire imprimer les résultats de l'évaluation du rendement
  - classer les résultats & documents pertinents au dossier d'échantillonnage

- Expédier les formulaires de déclaration de superficie aux assurés, avec lettre-type

- Vérifier les calculs reliés aux inventaires

RÉCLAMATION ET AVIS DE DOMMAGE

- Supporter le traitement des avis de dommages :
  - recevoir les appels téléphoniques des producteurs
  - vérifier la recevabilité de l'avis (avec un conseiller si requis)
  - faire montage du dossier constatation (photocopies et documents pertinents)
  - dactylographier et expédier une lettre pour les cas irrecevables
  - transmettre les documents de suivi au coordonnateur

- Finaliser le traitement des dossiers en indemnisation :
  - faire imprimer et expédier lettre de remerciement aux producteurs échantillonnés au système collectif
  - faire imprimer les lettres pour indemnisation
  - vérifier les chèques vs les bordereaux de paiement
  - expédier les chèques et les lettres d'indemnisation

ANNEXE B : RESPONSABILITÉS ET CONTRIBUTIONS (suite)

L'AGENT DU SOUTIEN ADMINISTRATIF

RESPONSABILITÉS

- les communications écrites du directeur
- le suivi budgétaire de la direction
- les frais de voyage (vérification et compilation)
- les rapports d'activités (vérification et saisie)
- le suivi des heures travaillées (facturées) et des absences
- assume le rôle de téléphoniste et de réceptionniste
- la réception, tri et distribution du courrier
- la production de certains rapports utiles à la gestion de l'unité administrative
- la dactylographie des ordres du jour et comptes rendus des réunions.

ANNEXE C : STATISTIQUES DIVERSES

TABLEAU V : Statistiques diverses

DESCRIPTION DES DONNÉES	NIVEAU 1						NIVEAU 2						MOYENNE	
	STE-HYACINTHE # 06	SUD DE MONTRÉAL # 07	MAURICIE BOIS-FRANC # 04	JEERVILLE # 14	QUÉBEC # 02	CHARLE-MAGNÉ # 10	BAS ST-LAURENT GASPÉSIE # 01	CANTON DE L'EST # 05	BEAUCE # 03	SAGUENAY LAC ST-JEAN # 12	OUTAOUAIS # 08	ABITIBI TÉMISCA-MINGUE # 09	NIVEAU 1	NIVEAU 2
Clientele ASREC individuel	2029	1820	1535	1133	609	847	212	353	121	201	128	70	1166	175
Clientele ASREC collectif	613	613	1827	385	1784	818	1427	646	906	805	759	348	1074	533
TOTAL clientele ASREC	2642	2433	3412	1518	2393	1665	1639	999	927	806	887	418	2243	827
TOTAL clientele ASRA & TRIPARTITE	3609	2722	4575	3036	3432	2340	1949	2479	2637	995	1463	532	3095	1541
TOTAL clientele ASRA + ASREC	6251	5155	7987	4554	5825	4005	3588	3478	3564	1801	2350	1050	5338	2369
Allocation des effectifs (theorique)														
# de coordonnateurs	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	1.00	1.00	1.00	0.00	3.29	1.00
# de conseillers	19.34	22.14	19.67	13.81	11.87	12.67	8.98	7.77	5.79	4.78	5.41	2.32	15.47	5.21
# d'agents au soutien	7.74	6.78	8.22	5.34	5.43	4.64	3.68	3.64	3.31	2.48	2.73	1.79	5.87	2.79
TOTAL des effectifs	31.08	32.92	31.89	22.15	20.10	20.31	14.62	13.41	10.10	8.22	9.14	4.11	24.72	9.00

ANNEXE D

Mission, valeurs et objectifs de
la Régie des assurances agricoles du Québec

OBJECTIFS ET
ORIENTATIONS
1992-1995

notre projet

D'ENTREPRISE

RÉGIE DES
ASSURANCES
AGRICOLES
DU QUÉBEC

Québec

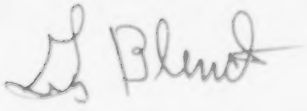
MESSAGE DU PRÉSIDENT

L'année 1992 marque le 25e anniversaire de la Régie des assurances agricoles ainsi que la mise en oeuvre d'un projet d'entreprise orienté vers un ensemble d'actions inhérentes à la réalisation de sa mission.

La Régie évolue dans un environnement agricole en perpétuel changement. Pour demeurer performante dans l'administration des produits d'assurances, elle doit sans cesse procéder à l'examen des contraintes et opportunités de son environnement qui peuvent influencer son comportement. Elle est alors en mesure de s'ajuster au rythme de ces mouvements, et également, de devenir une source positive de changement dans le monde agricole québécois.

La mobilisation de ses ressources humaines vers ce désir de performance s'est déjà révélée par l'appropriation par les employés de nos valeurs d'entreprise qui se matérialisent dans la démarche de la "Qualité totale". En canalisant les efforts de chacun dans la mise en oeuvre des orientations 1992-1995, la Régie se dote d'un outil efficace pour accroître la mobilisation des personnes vers des actions encore plus concrètes. Les orientations qu'elle privilégie visent à dresser une synthèse articulée et cohérente des actions qui seront à poser au cours des prochaines années dans un cadre de référence aisément accessible et correspondant à nos valeurs et nos engagements. Il s'agit donc d'un instrument de travail qui vient supporter notre démarche de "Qualité totale" en balisant plus adéquatement le déroulement de nos actions quotidiennes.

Le président et directeur général,



Guy Blanchet

NOTRE PHILOSOPHIE DE GESTION

- Toutes les activités de la Régie prennent leur sens dans la mise en oeuvre de produits d'assurances qui répondent aux besoins précis et concrets de la classe agricole québécoise.

- La "qualité" des services offerts est une priorité tant dans les interrelations entre ressources internes qu'au niveau du service finalement rendu aux producteurs agricoles du Québec.

- La Régie reconnaît le potentiel des ressources humaines, ce potentiel doit converger vers la valorisation de l'esprit d'initiative, d'innovation et de responsabilisation des personnes, et d'autre part vers le travail d'équipe, le maillage des compétences et la recherche permanente de l'excellence.

- La gestion doit se caractériser par sa rigueur et ses pratiques administratives accessibles et transparentes permettant une optimisation des contributions des gouvernements et des producteurs agricoles.

OBJECTIFS ET ORIENTATIONS 1992-1995

NOTRE PROJET D'ENTRE

Notr

La Régie des assurances agri
entreprises agricoles en contr
attribuables à des bas prix ou à
afin de soutenir la croissance é

Nos

- la satisfaction du client
- la concertation avec les parten
- l'équité et la transparence
- la responsabilité individuelle

Nos

Le positionnement des produits d'assurances selon les nouvelles tendances par l'adoption des outils nécessaires et de mécanismes d'adaptation efficaces.

La satisfaction de la clientèle par l'établissement d'un réseau de communication performant pour écouter et émettre les messages opportuns avec les clients.

La Régie et ses produits d'assurances

Adapter les protections d'assurances aux nouvelles tendances économiques, sociales et environnementales.

Élaborer un cadre de référence décrivant les conditions pour lesquelles de nouvelles protections d'assurances peuvent être développées.

Réaliser les analyses d'opportunité nécessaires quant au concept de revenu global de l'entreprise agricole.

Réaliser les analyses d'opportunité nécessaires relativement à la régionalisation des protections d'assurances.

Actualiser le contenu des produits d'assurances en référence aux préoccupations écologiques de conservation et d'utilisation rationnelle des ressources.

Assurer l'équité des niveaux de protection offerts en référence aux besoins réels et spécifiques des entreprises agricoles.

Analyser les produits d'assurances en regard de leur impact sur la taille variable des entreprises agricoles.

Mettre à jour l'ensemble des protections offertes selon les résultats des analyses des produits de façon à optimiser l'équité dans l'indemnisation.

Optimiser les investissements consentis en assurances agricoles.

Offrir des couvertures optionnelles dans les protections en assurance-récolte.

Appliquer dans les produits d'assurances, des niveaux d'efficacité technique correspondant à des coûts de production qui favorisent l'utilisation optimale des ressources.

La Régie et ses assurés

Améliorer de façon continue la qualité des services rendus aux assurés.

Identifier les éléments de contenu des services aux assurés, incluant les standards de qualité adéquats.

Évaluer le niveau de satisfaction des assurés quant à l'appréciation des produits d'assurances et services et quant à l'expression de leurs attentes et de leurs besoins.

Accentuer le rôle de vigie des directions régionales auprès de la clientèle et assurer une liaison continue à cet égard avec les services centraux de la Régie.

Offrir un service personnalisé en privilégiant un interlocuteur spécifique auprès des assurés et de leurs représentants.

Élargir l'exercice du droit à la révision de toute décision concernant les assurés par une structure d'accueil et de traitement appropriée.

Apporter une attention particulière aux entreprises qui demeurent plus vulnérables.

Garantir aux producteurs agricoles, une information claire, complète et en temps requis.

Mettre en place un plan de communication global permettant notamment d'informer des changements apportés aux produits d'assurances, ainsi que leur justification.

Motiver de façon systématique toutes les décisions rendues à l'égard des producteurs agricoles, de façon à garantir la transparence de ces décisions.

ÉPRISE BASÉ SUR LA QUALITÉ

e mission

coles Assure la stabilité financière des ant les pertes significatives de revenus des phénomènes naturels incontrôlables conomique de l'agriculture québécoise.

valeurs

- le maillage des compétences
- l'initiative et l'esprit d'entreprise
- l'innovation

objectifs

L'utilisation optimale du potentiel des ressources humaines en favorisant le développement des personnes et leur responsabilisation.

L'organisation efficiente et efficace de processus administratifs simplifiés autour de définitions explicites des activités des unités et par une réévaluation continue du fonctionnement.

La Régie et ses ressources humaines

Assurer l'actualisation et le développement continu du potentiel des personnes.

Supporter les gestionnaires dans la gestion des personnes, de la qualité et du changement.

Élaborer un plan de formation et de développement individualisé pour l'ensemble des personnes.

Favoriser le partage interne et externe des expériences de travail.

Responsabiliser les personnes dans leur rôle spécifique face à leurs clientèles.

Établir dans le cadre du processus d'évaluation du rendement, des attentes signifiées qui soient claires en fonction des priorités établies.

Concrétiser, lorsqu'approprié, la réalisation d'ententes clients-fournisseurs.

Communiquer de façon continue toute l'information permettant à chacun d'inscrire son travail dans une vision globale.

Privilégier et supporter le travail d'équipe pour l'apport complémentaire des personnes et des groupes.

Reconnaître de façon spécifique le mérite des équipes et des personnes.

La Régie et sa gestion

Réduire à leur minimum les délais administratifs dans la gestion des activités.

Documenter et examiner l'ensemble des processus administratifs reliés à la gestion des activités tout en mesurant l'état des délais administratifs actuels.

Définir en concertation les délais à respecter dans la gestion des activités.

Simplifier l'administration des programmes et régimes d'assurances agricoles.

Revoir le cadre réglementaire associé aux protections d'assurances.

Établir un cycle annuel prédéterminé de la mise à jour des protections offertes.

Réviser de façon systématique les procédures de travail et les façons de faire.

Procéder à l'évaluation de programme et à la vérification systématique des activités.

Mettre en place une structure d'évaluation de programme répondant aux normes gouvernementales.

Implanter une structure de vérification interne répondant aux normes gouvernementales.

ANNEXE E

RAAQORD EXPRESS - 17 novembre 1992

RAAQORD express

Volume 3, Numéro 27
Le 17 novembre 1992

Les Services aux ressources humaines DE L'ENQUÊTE DE SATISFACTION ... AU PLAN D'ACTION

par les Services aux ressources humaines

À la suite de l'enquête de satisfaction réalisée en juin dernier auprès des employés de la Régie, nous avons procédé à l'analyse des résultats de façon à cerner les situations problématiques, à dégager les besoins émergents et à choisir les pistes d'action les plus prometteuses (en termes de consolidation, de redressement ou de développement) pour un repositionnement optimal et à votre satisfaction de chacun de nos services.

Il nous fait plaisir de vous communiquer aujourd'hui un plan d'action bâti à partir des opinions exprimées par 187 personnes parmi vous sur 42 questions. Partant de «ce que vous dites», particulièrement quant à vos insatisfactions à propos de chacun de nos services, nous vous exprimons «ce que l'on fait» maintenant.

À propos de l'information

Ce que vous dites : Nous manquons d'informations sur plusieurs sujets tels le perfectionnement, les normes et politiques, nos conditions de travail ... l'information n'est pas toujours complète et reste souvent ambiguë ... Trop d'informations nous proviennent de façon informelle sous forme de rumeurs du fait que vous tardiez souvent à nous informer ou encore que vous informiez seulement les gestionnaires.

Ce que l'on fait : L'équipe convient d'accorder une priorité à l'information et d'y consacrer un effort accru en distinguant clairement la clientèle des gestionnaires et celle des employés selon leurs besoins respectifs et en favorisant une communication directe sans intermédiaire.

Ainsi, toute question d'intérêt général qui nous sera adressée, tant par les employés que par les gestionnaires, sera notée et traitée systématiquement en équipe de façon à formuler des réponses claires et complètes et à en assurer une diffusion directe auprès des clientèles concernées via les moyens de communication interne appropriés.

Par ailleurs, des sessions d'information peuvent être organisées sur demande comme celles réalisées en collaboration avec le Service du budget, des achats et de la rémunération concernant les conditions de travail et avantages sociaux des employés touchés par la conversion des postes. Une attention particulière est accordée aux besoins d'informations spécifiques résultant de la conversion des postes.

Enfin, l'équipe retient de rassembler dans un recueil les politiques de gestion des ressources humaines pour en faciliter la mise à jour et la consultation par les gestionnaires et les employés.

À propos des concours

Ce que vous dites : Les concours ne sont pas suffisamment transparents ... Il faudrait expliquer davantage le processus et les règles; ce n'est pas toujours clair. Nous n'avons pas apprécié que nos gestionnaires soient informés avant nous de nos résultats personnels aux concours. De plus, les délais de concours nous ont trop longtemps plongés dans un stress.

Fort différent, le point de vue des membres de comités de sélection se traduit par une très grande satisfaction quant à la transparence et même quant aux délais.

Ce que l'on fait : Pour chaque concours, les candidats seront informés du calendrier des différentes étapes telles que planifiées avec le gestionnaire et le comité de sélection de sorte qu'ils connaîtront le déroulement prévu du concours.

L'information sur le processus, les règles et, surtout, sur le pourquoi des décisions prises dans le cadre d'un concours ... sera diffusée pour en assurer une meilleure compréhension et perception.

Enfin, les résultats aux concours d'un employé ne seront plus communiqués aux gestionnaires et seront tenus confidentiels. Seule la liste de déclaration d'aptitudes pourra être communiquée aux gestionnaires concernés aux fins de nomination des personnes.

À propos des consultations individuelles

Ce que vous dites : Il est nécessaire d'étendre l'accès d'un service de consultation individuelle pour aider les employés éprouvant des difficultés personnelles, de mieux faire connaître ce service et de le structurer de façon adéquate.

Le tiers des répondants à l'enquête mentionne ne pas avoir utilisé ce service pour les motifs suivants :

- la discrétion et la confidentialité nécessaires à la crédibilité d'un tel service ne sont pas garanties;
- les problèmes vécus sont d'ordre personnel et on ignore s'il est justifié d'utiliser ce service pour recevoir de l'aide, même si le problème a un impact sur le travail;
- le service d'aide individuelle est trop méconnu et difficile d'accès en milieu régional.

Ce que l'on fait : Un programme d'aide aux employées [illegible] employés (PAE) est déjà structuré [illegible] sera mis en oeuvre dans les prochaines semaines de façon à répondre adéquatement à ces besoins individuels dans des conditions de discrétion et de confidentialité requises.

Ce programme d'aide aux employés sera pris en charge par M. Guy Boucher qui y sera affecté à temps plein et de façon exclusive. Par ailleurs, le volet conseil aux gestionnaires sera assuré par M. Jean-Guy Leclerc alors que l'entrevue de planification de carrière sera assurée par Mme Céline Albert.

À propos de la formation

Ce que vous dites : Vous vous dites très satisfaits des sessions de formation auxquelles vous avez participé, particulièrement quant à la dimension relationnelle. Vous exprimez le besoin de passer à autre chose; vous attendez maintenant de l'organisation un effort de formation ciblée, soutenue et variée qui colle davantage aux tâches et responsabilités respectives qui vous sont confiées.

Dans cette optique, le calendrier annuel des sessions de formation offertes n'apparaît plus comme un outil approprié. On nous demande de travailler davantage en termes de programmation de formation axée sur les besoins en compétences.

Ce que l'on fait : Deux approches : l'une convenant mieux aux régions, l'autre au siège social.

- **L'approche en région**

Suivant les préoccupations de la Direction des opérations régionales et en association étroite avec les gestionnaires concernés, on distinguera les besoins spécifiques de différents groupes-cibles aux tâches et responsabilités semblables, de façon à établir les profils de compétences correspondants (par exemple, les coordonnateurs, les agronomes conseillers régionaux, les techniciens vendeurs et évaluateurs de première ligne, les employés du soutien opérationnel ...).

Les programmations de formation spécifique à chaque groupe-cible seraient établies à partir des profils de compétences. Les moyens pour assurer cette formation devront nécessairement faire appel à des personnes-ressources diversifiées au sein de l'organisation dont, notamment, les employés seniors de chaque groupe-cible, les spécialistes de nos programmes et régimes au sein des vice-présidences, les experts du système intégré de gestion des assurances agricoles et les formateurs internes ou externes sur les besoins relationnels et de gestion.

- **L'approche au siège social**

Sans exclure l'approche selon les pr[illegible] fils de compétences lorsqu'appropriée suivant certains regroupements poss[illegible] bles, l'approche au siège social parti[illegible] essentiellement d'une réflexion et d'une planification de chaque gestionnaire en regard des expertises diverses qu[illegible] requiert une réalisation performante de la mission de la direction ou du service dont il est responsable.

On travaillera davantage en termes de programme individuel mais dans cett[illegible] même perspective d'un effort de fo[illegible] mation ciblée et soutenue à moyen terme pour développer adéquatement toutes les zones d'expertise requise. De par des besoins plus variés et spécialisés, les moyens pour assurer cette formation individuelle devront sou[illegible] vent faire appel à des ressources externes. Il sera donc important de bien sélectionner ces ressources externes e[illegible] fonction de besoins spécifiques bie[illegible] arrêtés.

- **Le rôle des Services aux ressources humaines**

Le rôle des Services aux ressources hu[illegible] maines, dans cette optique, sera de supporter les gestionnaires dans l'éla[illegible] boration des programmations de grou[illegible] pes et individuelles, de les conseiller dans l'articulation des moyens de formation et d'aider à la réalisation gra[illegible] duelle des sessions avec tout le suppor[illegible] nécessaire.

Cette réaffirmation du rôle d[illegible] gestionnaire comme premier responsable de la formation et du développe[illegible] ment des compétences, ainsi que l[illegible] nécessité d'un recours à des personnes-ressources diversifiées tant à l'interne qu'à l'externe pour réaliser les pro[illegible] grammations de formation, nous amènent à réduire de deux à un le nombre de conseillers en développement aux Services des ressources humaines, tout en augmentant les ressources financières nécessaires à l'utilisation de res[illegible] sources externes.

Raqord express est une publication interne réalisée par le Service des communications de la Régie des assurances agricoles du Québec

M. Jean-Guy Leclerc assume cette responsabilité de support et de conseil en développement et formation, tout en maintenant une offre de service pour supporter certains groupes ou cercles volontairement constitués pour traiter de thématiques particulières. M. Leclerc sera également disponible pour l'aide sur mesure auprès des équipes notamment quant à l'évolution des projets d'équipe suivant les résultats du sondage auprès des producteurs agricoles.

À propos de l'évaluation des emplois

Ce que vous dites : Les gestionnaires et chefs d'équipe sont, pour près d'un tiers d'entre eux, insatisfaits du processus d'évaluation des emplois lorsque la décision finale diffère de leur recommandation initiale. Le processus leur semble davantage tenir du contrôle et de la normalisation que du conseil et de l'aide.

Ce que l'on fait : L'évaluation du niveau des emplois constitue effectivement une activité de normalisation importante qui ne saurait être une stricte caution du point de vue du gestionnaire.

De façon générale, et pour toute activité de normalisation, nous serons plus explicites en précisant davantage notre rôle avec le gestionnaire pour s'assurer que ce rôle soit bien compris. Nous nous assurerons de bien comprendre le point de vue du gestionnaire; nous lui suggérerons lorsqu'approprié les alternatives potentielles; enfin nous l'inviterons à rencontrer le comité d'évaluation pour une meilleure compréhension réciproque.

Ces façons de faire, tant au niveau du conseiller que du comité d'évaluation des emplois, devraient, selon nous, contribuer à une meilleure perception de ces activités normatives nécessaires et pour lesquelles nous sommes mandatés par le comité de gestion ou le président et directeur général.

À propos du conseil et du support en gestion

Ce que vous dites : Le tiers des cadres et chefs d'équipe ont utilisé ce service et s'en disent très satisfaits.

Ce que l'on fait : À la suite de la conversion des postes et de la restructuration de l'encadrement au cours de la dernière année, nous entendons apporter une attention particulière aux besoins des chefs d'équipe dans ces activités de support et de conseil disponibles auprès du conseiller de votre choix selon les problématiques rencontrées.

Outre les actions décrites précédemment et inspirées des résultats de l'enquête de satisfaction, nous croyons ici opportun de faire le point sur deux actions établies en priorité dans le cadre des orientations stratégiques du projet d'entreprise : le développement des gestionnaires et la gestion du rendement.

À propos du développement des gestionnaires

Par son projet d'entreprise, l'organisation a choisi d'investir stratégiquement dans le développement de ses gestionnaires.

Où en sommes-nous?

Le nombre limité de gestionnaires à la Régie de même que la diversité des besoins ne permettent pas d'envisager efficacement l'établissement d'un profil commun à partir duquel s'articulerait une programmation de formation.

Il faut donc voir chaque gestionnaire comme premier responsable dans l'analyse de ses besoins de formation et de développement; son superviseur hiérarchique est la personne-ressource pour l'aider à bien circonscrire ses priorités de développement. L'approche se veut donc centrée sur la communication entre le gestionnaire et son superviseur, en partant du fait que la personne (soit le gestionnaire lui-même) est son propre outil de développement.

Des outils d'analyse et d'évaluation des besoins seront bientôt disponibles pour supporter cette communication du gestionnaire avec son superviseur. Ces outils prennent assise sur trois rôles clés du gestionnaire :

- rôle clé dans la gestion des changements en cours dans l'organisation;
- rôle clé comme animateur de son milieu : mobilisateur de son personnel;
- rôle clé comme administrateur des ressources qui lui sont confiées.

Les moyens de développement devront déborder les seules sessions de formation et s'ouvrir dans des formes variées et adaptées pour une réponse personnalisée.

Le conseiller en développement des ressources humaines demeure disponible pour assister et conseiller le gestionnaire et son superviseur et faciliter la réalisation des démarches personnelles de développement.

À propos de la gestion du rendement

La gestion–évaluation du rendement basée sur des attentes préalablement convenues est une action établie en priorité dans les orientations stratégiques de l'entreprise. À la suite du lancement de la politique de gestion du rendement au printemps 1992, un programme de formation devant être validé après expérimentation devait supporter l'évolution de la démarche.

Où en sommes-nous?

L'expérience pilote entreprise au cours de l'été avec l'équipe Mauricie - Bois-Francs sur la gestion du rendement nous a conduits à une réorientation du support de formation tel qu'envisagé initialement.

Pour l'essentiel, voici le constat livré par cette expérience : ce n'est pas un programme de formation qui nous fera avancer mais plutôt une bonne réflexion et communication d'équipe partant de la vision et de l'approche spécifiques du gestionnaire pour mettre en oeuvre cette orientation de l'organisation et ce, de la façon qui convienne le mieux pour chaque équipe avec son gestionnaire.

Toutefois, pour aboutir à une telle convention d'équipe, il serait préalablement indiqué que le gestionnaire superviseur et le gestionnaire supervisé s'expliquent clairement les choses entre eux pour dégager une vision et une approche cohérentes de la gestion du rendement.

Ainsi, le support du conseiller en développement des ressources humaines consiste en la réalisation non plus d'un programme de formation à ce sujet mais plutôt de deux offres de services :

- une première offre de service s'adressant au gestionnaire hiérarchique et aux autres gestionnaires ou chefs d'équipe sous sa supervision pour déterminer les alignements spécifiques d'une direction et une vision commune dans le cadre d'une mise en oeuvre adaptée de la politique de gestion du rendement. La direction générale attend des gestionnaires de chacune des directions que cette étape soit réalisée avant le 1er mars 1993.

- une seconde offre de service s'adressant au gestionnaire ou au chef d'équipe avec les membres de son équipe pour co-animer une communication d'équipe à ce sujet selon l'objectif d'aboutir à une convention d'équipe. La direction générale attend des gestionnaires de chacune des directions que cette étape soit complétée d'ici le 30 juin 1993.

En terminant, nous vous disons merci et vous invitons à communiquer avec l'un ou l'autre des membres de l'équipe pour tout renseignement additionnel relatif à ce plan d'action ou à nos services. ■

ANNEXE F

Politique de gestion du rendement à la RAAQ

RÉGIE DES ASSURANCES AGRICOLES DU QUÉBEC

POLITIQUE DE GESTION
DU DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

A LA RÉGIE DES ASSURANCES AGRICOLES DU QUÉBEC

1. OBJET

Le but de la présente politique est de promouvoir et d'encadrer la gestion du développement des compétences à la Régie.

Dans le cadre de son projet "Qualité", la Régie s'est donné cinq grands axes de développement:

- la gestion participative;
- l'approche-client;
- l'innovation;
- l'évolution et l'adaptation des produits;
- avoir un projet partagé.

C'est dans ce sens que le développement des compétences est envisagé et vise les objectifs généraux suivants:

- que chaque personne, avec son supérieur immédiat, planifie et actualise le développement de ses compétences pour une réalisation individuelle satisfaisante, un savoir-faire optimal de l'entreprise et un savoir-être permettant le maillage des personnes et des groupes;

- que l'entreprise s'enrichisse en permanence du développement de ces compétences pour la réalisation performante de sa mission et pour son développement.

2. PRINCIPES DIRECTEURS

- Le développement des ressources humaines a un caractère prioritaire à la Régie.

- Chaque gestionnaire a la responsabilité de planifier et de gérer le développement du personnel composant son équipe.

- Le choix des orientations de développement relève de la Direction de la Régie. Le choix des priorités de développement relève des gestionnaires (supérieurs immédiat et hiérarchique). L'identification des besoins est une responsabilité conjointe du gestionnaire et de son personnel.

- Les investissements en développement des compétences sont canalisés selon les orientations et besoins prioritaires de l'organisation.

- La Régie privilégie l'utilisation de ressources internes pour la réalisation d'activités de développement.

3. LES INTERVENANTS ET LEUR ROLE

- **Le comité de gestion de la Régie:**

  . détermine les orientations de développement de la Régie;

  . détermine les investissements à consacrer au développement, en fonction des plans des équipes;

  . évalue en cours et en fin d'année, les résultats obtenus au niveau de la Régie.

- **Chaque membre du comité de gestion:**

  . détermine, avec son équipe de gestion, les priorités de développement des unités administratives sous sa responsabilité;

  . approuve les plans d'activités semestriels;

  . supervise la réalisation des activités et la mesure des résultats.

- **Chaque gestionnaire:**

  . premier responsable de la gestion du développement des ressources humaines de son unité administrative. (Identifie les besoins, planifie, organise et réalise les activités, évalue les résultats, aide à intégrer les acquis dans le travail).

  . premier "formateur" de son équipe.

- **Le personnel:**

  . fait connaître ses besoins, en fonction des orientations et priorités spécifiées par son gestionnaire.

- La Direction des ressources humaines:

  . agit à titre de conseil et support auprès de tous les intervenants;

  . aide à l'animation et au développement de l'approche pédagogique auprès des formateurs;

  . aide à la planification et à la gestion opérationnelle des plans.

- Les ressources internes de développement:

  . agissent comme personnes-ressources quant à l'expertise qu'elles possèdent auprès des équipes de la Régie en fonction de leurs besoins de développement;

  . sont identifiées, entre autres, comme ressources-internes:

    - les équipes des deux vice-présidences pour la formation sur les produits de la Régie;

    - les ressources informationnelles, le groupe de pilotage et le service du développement informatique pour les besoins reliés à l'informatique et à la bureautique.

4. SUIVI DE GESTION

Les gestionnaires sont responsables du suivi de gestion dans la réalisation de la présente politique.

L'annexe 1 constitue une référence pour les gestionnaires, afin de les aider à identifier leurs priorités de développement, en tenant compte des orientations et priorités déterminées par le Comité de gestion de la Régie.

5. ENTRÉE EN VIGUEUR

La présente politique entre en vigueur le ler avril 1990 suivant son approbation par le Président et directeur général.

Le président et directeur général,

Guy Blanchet

GB/sp

1990 03 12

ANNEXE 1

LES PROGRAMMES PRIVILÉGIÉS PAR L'ENTREPRISE

DANS LE DÉVELOPPEMENT DE SES EMPLOYÉS

CADRE DE RÉFÉRENCE

1. Accueil du nouveau personnel

Clientèle: un nouvel employé (ou un employé rappelé après un arrêt de travail).

Objectif: que chaque personne nouvellement engagée ait, suivant son entrée en fonction, une connaissance générale des clientèles, des programmes et de l'organisation.

2. Entraînement à la tâche

Clientèle: un employé dans une nouvelle tâche.

Objectif: que chaque individu recruté, promu ou affecté dans une nouvelle tâche puisse bénéficier d'un plan individuel d'entraînement à la tâche sous la supervision d'un employé expérimenté de l'unité administrative concernée et ce, selon une approche d'apprentissage graduée.

3. Développement des compétences reliées aux produits de la Régie

3.1 Relativement aux programmes d'assurances:

Clientèle: le personnel affecté aux opérations d'assurances.

Objectif: que chaque personne affectée aux opérations d'un programme d'assurance ait une maîtrise des règles, techniques, normes et procédés prescrits en regard de la polyvalence requise des individus pour une qualité optimale des résultats.

3.2 Relativement au domaine agricole:

Clientèle: le personnel.

Objectif: que chaque conseiller en assurances agricoles ait une connaissance suffisante des productions agricoles assurables pour agir efficacement dans ses fonctions. Favoriser le développement et l'utilisation de l'expertise de certains individus.

4. Développement des compétences de support

Clientèle: le personnel spécialisé oeuvrant dans les services de conseils, de support et de développement.

Objectif: que le personnel spécialisé dans les compétences de support de l'entreprise puisse actualiser et développer son expertise professionnelle en relation avec son rôle.

5. Utilisation des équipements informatiques et bureautiques

Clientèle: le personnel qui utilise les équipements informatiques et bureautiques.

Objectif: que le personnel utilisateur ait une maîtrise des techniques et processus ainsi qu'une connaissance des contraintes et possibilités.

6. Communications et relations inter-personnelles

Clientèle: tout le personnel.

Objectif: que chaque personne soit supportée dans son cheminement pour établir des relations de qualité dans son milieu de travail.

7. Gestion de la qualité du service à la clientèle

Clientèle: le personnel de chaque unité administrative.

Objectif: que chaque personne puisse gérer la qualité de son service à la clientèle.

8. Développement des compétences en management

8.1 Processus de gestion

Clientèle: les gestionnaires.

Objectif: que le gestionnaire développe une maîtrise des processus de gestion de l'entreprise.

8.2 Management des personnes, du travail en équipe et des relations inter-personnelles

Clientèle: les gestionnaires.

Objectif: que le gestionnaire puisse développer ses connaissances et aptitudes à la gestion participative des ressources et son entrepreneurship.

8.3 Support à des candidats potentiels à la gestion

Clientèle: les candidats intéressés et identifiés par les gestionnaires.

Objectif: que chaque personne visée soit supportée dans sa démarche personnelle de développement à cet égard.

9. Culture d'entreprise

Clientèle: tous les gestionnaires et employés.

Objectif: que chaque gestionnaire et employé dispose de l'ensemble des informations, des thèmes et des réflexions pour assurer à la culture d'entreprise sa cohérence et son dynanisme.

10. Soutien aux langues

Clientèle: le personnel concerné.

Objectif: que les personnes concernées puissent développer leurs connaissances et capacités quant à l'expression et à la rédaction française et à l'usage de la langue anglaise.

11. Bourse d'études

Clientèle: tout le personnel.

Objectif: que les personnes inscrites à un programme d'études pour fins d'obtention d'un diplôme ou d'un certificat bénéficient d'une aide financière correspondant aux frais de scolarité, sous réserve que ces programmes ont un lien avec les responsabilités ou le développement de carrière de ces personnes. Cette aide financière est conditionnelle à l'approbation au préalable par le supérieur et à la réussite des cours suivis.

(1/dev/pol)

1990 03 12

FORMULAIRE D'IDENTIFICATION ET D'ÉVALUATION
DES BESOINS DE FORMATION

DATE: _____

UNITÉ ADMINISTRATIVE: _____

PÉRIODE: _____

PERSONNEL VISÉ (individu/groupe)	BESOIN DE FORMATION	RÉSULTAT VISÉ	MOYE.(S) ENVISAGÉ(S) INTERNE/EXTERNE	PRIORITÉ ACCORDÉE	INVESTISSEMENT (ESTIMÉ)		
					DUREE ACTIV.	JR/PERS	$$
				TOTAUX			

Supérieur immédiat: _____

Approbation du supérieur hiérarchique: _____

ANNEXE G

Document Holland College

FONDS
POUR L'IMPLANTATION
DE LA
RECONNAISSANCE DES ACQUIS
AU COLLÉGIAL

BULLETIN D'INFORMATION

Vol. 6, no 7, février 1990

LE SYSTÈME D'APPRENTISSAGE MIS EN PLACE AU HOLLAND COLLEGE: UNE APPROCHE DE FORMATION INDIVIDUALISÉE ET CENTRÉE SUR LES COMPÉTENCES

par Gilles Tremblay

2 2 DEC 92

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION 1

1- PRÉSENTATION DU HOLLAND COLLEGE 2

Principes de base du système STEP 3

2- ÉLABORATION DES PROFILS DE COMPÉTENCE 6

Constitution d'un comité d'experts 7

Méthodes et règles d'élaboration 9

3- PRODUCTION DES GUIDES D'APPRENTISSAGE 13

Étapes de production d'un module 14

Caractéristiques de la formule pédagogique utilisée 15

4- PARCOURS DE L'ÉTUDIANT ET ENCADREMENT PÉDAGOGIQUE 17

Accueil et initiation au système modulaire 17

Plan d'apprentissage 18

Guides d'apprentissage et centre de ressources didactiques 20

Aménagement des locaux 21

Grille d'évaluation 22

CONCLUSION 24

ANNEXES 27

Annexe 1: Resident Care Worker 29

Annexe 2: Program Development Model 31

Annexe 3: Learning Model 33

Annexe 4: Student Warranty Program 35

INTRODUCTION

À l'Île-du-Prince-Édouard, un établissement scolaire appelé Holland College peut faire état de plus de vingt années d'expérience dans l'application de programmes de formation professionnelle centrés sur les compétences. Depuis 1969, ce collège communautaire propose en effet à sa clientèle une expérience de formation qui ne manque pas d'originalité: tout y est mis en oeuvre pour que l'étudiant puisse gérer lui-même ses apprentissages en prise directe avec l'univers de l'entreprise et le monde du travail. Tous les aspects du processus de formation sont imprégnés de cette préoccupation. De l'élaboration des programmes à l'évaluation des apprentissages en passant par l'organisation pédagogique, rien n'échappe à ce souci d'ouverture à l'entreprise ni à cette volonté d'accroître l'autonomie de l'étudiant.

Dans le contexte actuel des efforts déployés pour mieux adapter nos programmes professionnels aux exigences de l'évolution technologique, l'expérience du Holland College mérite notre attention. Pour les intervenants en reconnaissance des acquis préoccupés d'élaboration de programmes centrés sur les compétences la référence à ce projet n'est pas sans intérêt(1).

C'est pour satisfaire à cette exigence qu'une mission comprenant des représentants de la D.G.E.C. (Direction générale de l'enseignement collégial) et du F.I.R.A.C. (Fonds pour l'implantation de la reconnaissance des acquis au collégial) a été

---

(1) Le présent compte rendu voudrait contribuer à enrichir le dossier traitant des différents systèmes de formation centrés sur les compétences et s'ajouter notamment au rapport de mission déjà publié par le F.I.R.A.C. sur le modèle anglo-écossais. Cf. Robert ISABELLE, *Une révolution tranquille au Royaume-Uni: De nouveaux systèmes de formation et de qualification professionnelles centrés sur les compétences*, Montréal, février 1989, 180 p.

organisée à l'automne dernier et s'est rendue à l'Île-du-Prince-Édouard(1). Le texte qui suit voudrait rendre compte le plus fidèlement possible des principaux aspects du système d'apprentissage mis en place au Holland College.

Après une brève présentation du collège, de son environnement immédiat et de ses orientations générales, nous regrouperons nos observations autour de trois volets importants du système:

1. L'élaboration des profils de compétence servant à la définition des programmes.

2. La production des guides d'apprentissage sous forme de modules.

3. Le parcours de l'étudiant et l'encadrement pédagogique.

1- PRÉSENTATION DU HOLLAND COLLEGE

Le Holland College est le seul collège communautaire de l'Île-du-Prince-Édouard. Sa fondation remonte à 1969 et coïncide avec une réforme importante du système d'éducation de la province. À titre de corporation de la couronne, il dispose de son propre Conseil des gouverneurs et peut jouir d'une autonomie appréciable. Il s'est donné comme principale vocation de promouvoir la formation technique et professionnelle dans l'Île en faisant appel à une approche originale en matière d'enseignement.

Actuellement, ce collège regroupe trois grandes écoles et offre à sa clientèle plus de soixante programmes de formation différents:

- l'École d'administration et des arts appliqués intervient dans des domaines de formation tels que les sciences de la santé, l'hôtellerie, les arts appliqués

(1) La mission était composée de deux représentants de la D.G.E.C., Mme Nora Desrochers et M. Jean-Paul Lemieux, et de deux représentants du F.I.R.A.C., MM. Robert Isabelle et Gilles Tremblay. La visite s'est effectuée les 16 et 17 octobre 1989.

(photographie, dessin commercial, etc.) et l'administration (finances, bureautique, administration générale, etc.);

- l'École de technologie et des métiers (Vocational Training) propose divers programmes se rapportant à des secteurs aussi diversifiés que la marine, les pêcheries, l'agriculture, l'environnement, la construction, l'électronique mais offre aussi une formation aux métiers du bois, de la mécanique, etc.

- enfin, l'École de justice dispense quant à elle des programmes tels que celui d'agent de sécurité, de douanier ou d'officier de justice; cependant, elle abrite également dans ses murs l'Académie de police, une institution qui dessert toutes les provinces de l'Atlantique.

La clientèle de ce collège pour l'année 1989 se chiffrait aux environs de 8000 élèves, aussi bien jeunes qu'adultes. Pour les accueillir et assurer leur formation, on disposait de 13 campus répartis dans différentes régions stratégiques de l'Île-du-Prince-Édouard (Cf. Plan de localisation des campus, à la page suivante).

Comme nous l'avons déjà suggéré, l'intérêt de cet établissement de formation concerne son approche particulière de l'éducation. Appelée STEP (Self-Training and Evaluation Process), cette approche a inspiré un système de formation de type modulaire entièrement orienté vers l'individualisation des apprentissages. L'examen des principes qui fondent ce système aide à mieux se rendre compte de ses particularités.

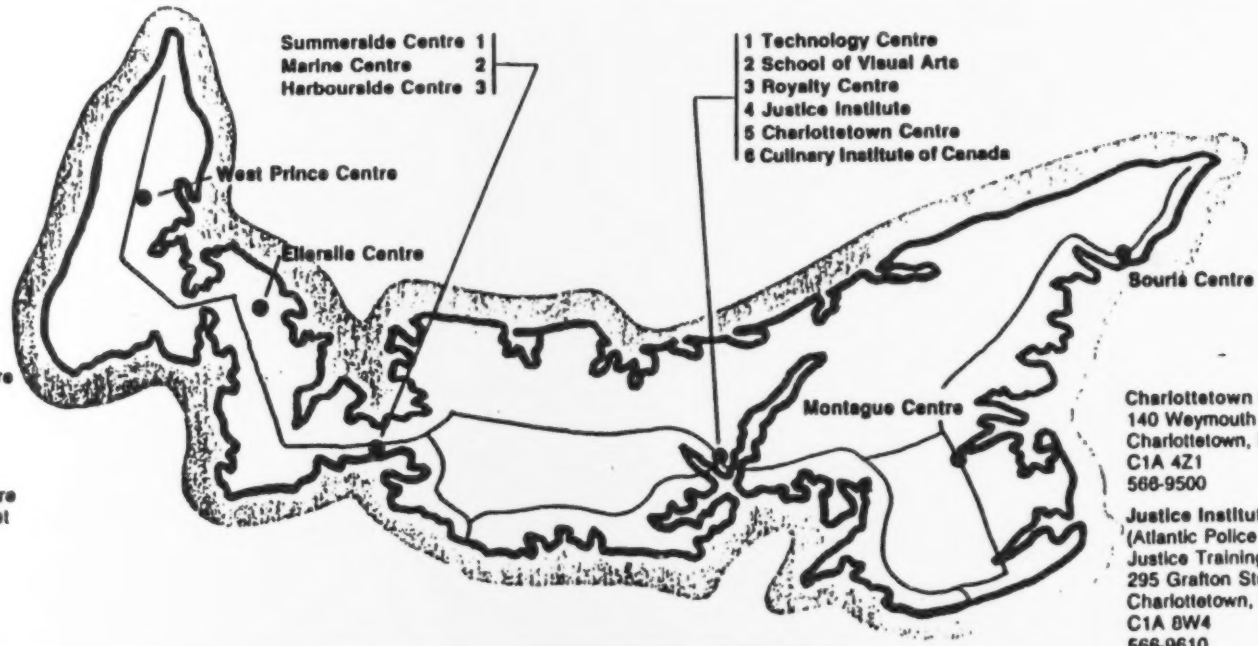
Principes de base du système STEP(1)

La mise en place du système STEP au Holland College s'est effectuée dès sa fondation en 1969. On a voulu alors profiter de la naissance de l'institution pour se doter d'une approche nouvelle. Les douze principes qui suivent témoignent de cet effort et constituent, aujourd'hui encore, les orientations de base du collège:

---

(1) Holland College, *In STEP, an approach to Performance Based Learning at Holland College*, 3e éd., Charlottetown, Holland College, 1983, 16 p.

PLAN DE LOCALISATION DES CAMPUS



West Prince Centre
P.O. Box 37
Elmsdale, PE
C0B 1K0
853-2200

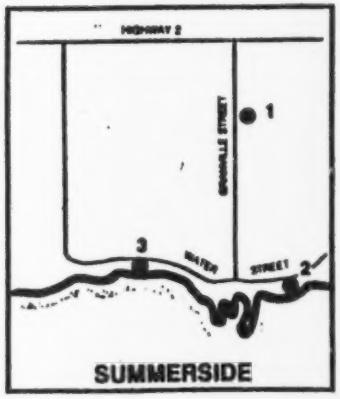
Summerside Centre
425 Granville Street
Summerside, PE
C1N 3C4
436-7261

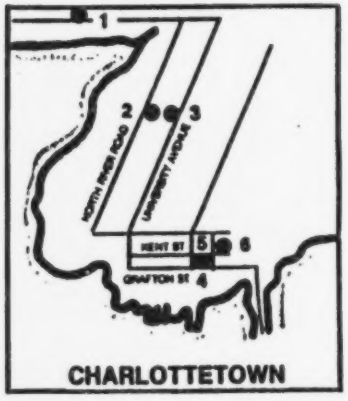
Marine Centre
100 Water Street
Summerside, PE
C1N 1A9
436-7261

Harbourside Centre
298 Water Street
Summerside, P.E.I.
C1N 1B8
436-7261

Ellerslie Centre
Ellerslie, P.E.I.
C0B 1J0
831-2933

holland college





Technology Centre
35 First Avenue
W Royalty Industrial Park
Charlottetown, PE
C1E 1B0
566-9380

School of Visual Arts
50 Burns Avenue
Charlottetown, PE
C1E 1H7
566-9310

Royalty Centre
40 Enman Crescent
Charlottetown, PE
C1E 1E6
566-9300

Charlottetown Centre
140 Weymouth Street
Charlottetown, PE
C1A 4Z1
566-9500

Justice Institute
(Atlantic Police Academy & Justice Training)
295 Grafton Street
Charlottetown, PE
C1A 8W4
566-9610

Culinary Institute of Canada
Charlottetown Centre
140 Weymouth Street
Charlottetown, PE
C1A 4Z1
566-9550

Montague Centre
Main Street
Montague, PE
C0A 1R0
838-4070

Souris Centre
120 Main Street
Souris, PE
C0A 2B0
687-3341

1) L'identification des compétences relevant d'un domaine spécifique d'activités professionnelles devra être confiée aux personnes oeuvrant dans le domaine.

2) Les élèves seront eux-mêmes responsables de leur progrès tandis que les formateurs auront la charge du cheminement global de ceux-ci.

3) L'accent sera mis sur les apprentissages à réaliser plutôt que sur l'enseignement lui-même.

4) Le rôle du formateur sera d'être un tuteur et il consistera à évaluer, diagnostiquer ou prescrire en prenant bien soin de ne pas constituer, à l'intérieur du processus de formation, la seule source d'information.

5) Les programmes devront favoriser au maximum l'individualisation des apprentissages et exploiter au mieux toutes les ressources disponibles.

6) La programmation-horaire concernera uniquement les locaux, le matériel et les formateurs mais ne s'appliquera pas aux élèves.

7) L'évaluation devra être aussi réaliste et significative que possible en prenant soin de correspondre aux pratiques en vigueur en milieu de travail.

8) En tout temps, les élèves devront pouvoir entrer et sortir d'un programme de formation.

9) Des unités (crédits) seront octroyées pour reconnaître les acquis antérieurs (previously acquired skills).

10) Les évaluations porteront exclusivement sur les résultats observables des apprentissages.

11) Les élèves devront d'abord procéder à une auto-évaluation avant de recevoir une appréciation de leur formateur.

12) Il sera possible, pour les élèves qui devront quitter le collège, de poursuivre des études dans un système plus traditionnel.

On observe souvent des écarts entre la théorie et la pratique, entre les principes et leur application... Il est donc important d'examiner immédiatement comment et jusqu'à quel point ces orientations de base ont été actualisées au Holland College. Pour ce faire, nous analyserons les principaux aspects de leurs pratiques institutionnelles et pédagogiques, notamment l'**élaboration des profils de compétence** et la **production des guides d'apprentissage** qui font partie de leur processus d'élaboration des programmes ainsi que la **démarche d'apprentissage** proposée et l'**organisation pédagogique** mise en place.

2- ÉLABORATION DES PROFILS DE COMPÉTENCE

L'une des clés du processus d'élaboration de programme tel que pratiqué au Holland College réside dans la détermination précise des **résultats d'apprentissage** attendus. Une procédure rigoureuse a été mise en place afin de pouvoir effectuer une analyse systématique de chacun des domaines professionnels visés. Cette procédure s'inspire largement de la méthode DACUM (un acronyme pour «Development of a Curriculum») telle qu'elle fut pratiquée en Nouvelle-Écosse autour des années soixante avec les groupes «Nouveau Départ» (Nova Scotia Newstart)(1).

La démarche proposée comporte cinq étapes essentielles que l'on peut rapidement identifier comme suit:

La première étape porte sur la définition précise du **domaine professionnel** et sur l'attribution d'un titre adéquat.

La seconde étape concerne l'identification des principaux **champs de compétence** qui se retrouvent à l'intérieur du domaine visé.

---

(1) Cf. Holland College, *DACUM Coordinators/Facilitators Handbook*, Charlottetown, Holland College, s.d., 37 p.+ Annexe.

La troisième étape se rapporte à la détermination, pour chaque champ de compétence identifié précédemment, d'un ensemble de **comportements** ou d'**habiletés et de connaissances** se rapportant à ce champ.

La quatrième étape a trait à l'élaboration de **modules d'apprentissage** autour de chacune des habiletés spécifiques déjà retenues.

La cinquième et dernière étape du processus vise la sélection des **critères de performance** se rapportant aux diverses compétences attendues.

Les trois premières étapes correspondent à la première phase de l'élaboration de programme tandis que les deux dernières se rapportent à son opérationnalisation, c'est-à-dire à la seconde phase du processus. Nous examinerons d'abord la première phase du processus en faisant porter notre attention sur la constitution du comité d'experts, sur les règles et la méthode d'élaboration pratiquées et sur les principaux concepts utilisés.

Constitution d'un comité d'experts

La constitution du comité d'experts chargé de l'élaboration d'un programme est une opération préalable et elle est jugée déterminante. Aussi y apporte-t-on le plus grand soin. Composé généralement de 8 à 15 membres, ce comité ne doit regrouper que des personnes oeuvrant directement dans le domaine professionnel visé. Leur choix obéit à toute une série de critères explicites tels que: compétence reconnue dans le domaine, représentativité en regard des types d'occupation et des zones industrielles visées, capacité de communiquer et de travailler en équipe, impartialité et liberté d'action dans le milieu, etc.(1)

On notera qu'en principe les formateurs ne font pas partie des comités d'élaboration des profils de compétence. En effet, l'expérience aurait démontré que leur présence serait souvent source de biais et ralentirait la bonne marche des activités du comité en ramenant tout à des considérations pédagogiques:

---

(1) Cf. Holland College, DACUM op.cit., pp. 2-6.

«Une partie du problème provient de ce que le formateur perd du temps à vouloir se représenter ce que la matrice lui posera comme difficulté lorsqu'il devra la développer et l'appliquer à des fins de formation. Sous prétexte que certaines habiletés se traduisent mal ou paraissent difficiles à inscrire dans un processus de formation, il refusera de les retenir et encouragera les autres membres du comité à se rallier à sa position. Constamment, il se représentera les problèmes du point de vue du coût, de la difficulté à recourir à des expériences d'apprentissage réalistes et du manque d'espace. Il offrira aussi beaucoup de résistance face à certaines propositions pour inscrire certaines habiletés qu'il ne maîtrise pas lui-même ...

Enfin, le formateur a tendance à gêner le processus de spécification d'habiletés correspondant à un niveau de difficulté plus élevé telles que l'analyse ou la résolution de problème. Dans la plupart des programmes, les instructeurs, on le sait, sont choisis à partir d'un nombre déterminé de professionnels jugés compétents précisément parce qu'ils font preuve de connaissances théoriques et de capacités de verbalisation supérieures à la moyenne. De plus, en s'appuyant sur une expérience de formation où les concepts, les théories et l'information sont privilégiés, où le développement d'habiletés concrètes est laissé au monde de l'industrie, un tel formateur sera facilement convaincu que l'information et la théorie sont les seules exigences d'un processus de formation quel qu'il soit. En conséquence, il résistera à toute tentative pour déterminer des habiletés du type de l'analyse ou de la résolution de problème en privilégiant plutôt le savoir ou les connaissances, même au risque d'entraver la bonne marche du comité.» (Traduction libre)(1)

---

(1) «Part of the problem is that the instructor spends his time visualizing what this chart, when completed, is going to mean to him when he has to apply it in the development and operation of a training program. He will resist (and will also encourage the other members of the committee to resist) stating some skills for which it is likely to be extremely difficult to provide instruction. He will visualize difficulties due to cost, or problems in providing realistic learning experiences, or lack of space. He will also resist including in the chart those skills that he does not possess himself ...

Finally, the instructor tends to hamper analysis and specification of difficult-to-define skills such as analytical or problem-solving skills. Instructors for some current training programs are selected from among a number of occupationally skilled applicants on the bases of their superior theoretical knowledge and their ability to verbalize this knowledge. Through experience in a program in which information, concepts, and theories have priority and actual skill development is left to the industrial environment, the instructor may have developed the posture that information and theory are all that is required in training. He will resist specification of theory-based analytical or problem-solving skills and encourage specification of the theory or knowledge itself, disrupting the committee's momentum during the process.» Extrait de Holland College, DACUM op. cit., pp. 4-5.

Quant à la direction et à l'animation du comité d'élaboration, elles sont confiées à un coordonnateur spécialisé dans l'utilisation de la méthode DACUM. De telle sorte qu'une fois le comité constitué, tous les membres sont alors convoqués à une session de travail d'une durée de trois jours au cours de laquelle ils procèdent à l'élaboration proprement dite du profil des compétences se rapportant au domaine professionnel visé.

Méthodes et règles d'élaboration

En plus d'être systématique et rigoureuse, la méthode d'élaboration retenue se veut surtout fonctionnelle (functional analysis). Ainsi, la première tâche du comité consiste à déterminer les champs de compétence. À cette occasion, on invite les experts à cerner les principales fonctions de travail que comportent divers emplois ou postes de travail relevant du domaine en y incluant aussi bien des habiletés générales que spécifiques. Le programme qui en découle peut donc recouvrir divers types d'emplois et comporter des habiletés générales communes reliées au développement personnel et social de l'individu. De cette façon, on veut sortir du cadre étroit des analyses de tâches (job analysis)(1).

En somme, le but recherché est d'en arriver à opérer, à l'intérieur du domaine professionnel visé, des regroupements logiques et cohérents d'habiletés pouvant constituer autant de champs de compétence générale. Telle serait d'ailleurs la

---

(1) En matière de définition de compétences, cette distinction entre une approche fonctionnelle (functional analysis) et une approche procédant plutôt par analyse de tâches (job analysis) est très importante. En discuter ici dépasserait cependant le cadre descriptif de notre article. Nous renvoyons donc le lecteur intéressé à une publication britannique qui nous paraît fournir une réflexion à la fois claire et concise sur le sujet: UDACE, *Understanding Competence*, Leicester (Great Britain), National Institute of Adult Continuing Education, 1989, 33 p.

définition d'un **champ de compétence**. Ainsi, dans l'exemple que nous donnons plus loin (Cf. page 12) concernant le domaine de l'«Intervention en centre d'accueil» (Resident Care Worker), neuf champs de compétence générale ont été identifiés, tels que: «Communiquer efficacement», «Subvenir aux besoins psycho-sociaux», «Aider au processus de réhabilitation», «Maîtriser les techniques d'urgence», etc.

C'est le même point de vue fonctionnel qui préside à la détermination du nombre de champs de compétence que doit comporter chaque programme. Pour assurer l'équilibre de l'ensemble des programmes de formation, on recommande en effet l'identification de 8 à 14 champs de compétence générale par domaine. Mais pour vérifier la pertinence du découpage effectué, on suggère simplement de vérifier si chaque champ se subdivise en un nombre raisonnable d'habiletés spécifiques. Par exemple, si on ne peut subdiviser un champ qu'en trois ou quatre habiletés, il est recommandé de le regrouper avec un autre champ. Tant et si bien que le profil définitif des compétences servant de base à l'élaboration d'un programme au Holland College comprend généralement entre 8 et 14 champs de compétence subdivisés en un nombre total d'habiletés spécifiques variant entre 180 et 250...

La dernière tâche du comité d'élaboration porte sur la détermination des habiletés, leur formulation et leur agencement à l'intérieur de chaque champ de compétence. Pour l'aider à s'acquitter de son mandat, le comité peut se référer à un certain nombre de règles. Le coordonnateur du comité est d'ailleurs particulièrement habilité à faire en sorte que les membres produisent des spécifications allant dans le sens de ces règles. Au nombre de six, elles contribuent à traduire l'esprit de la méthode préconisée tout en fournissant les traits caractéristiques du concept d'**habileté** véhiculé:

1. Les comportements identifiés à titre d'habiletés doivent être observables. Leur formulation devra recourir à des verbes d'action en évitant des termes comme savoir, connaître, comprendre, apprécier, être créatif, etc.

2. La formulation des habiletés devra être la plus explicite et la plus claire possible de façon à éviter des interprétations différentes ou des glissements de sens.

3. Les habiletés retenues devront refléter les exigences et les pratiques en cours en milieu de travail ou en industrie.

4. Les habiletés identifiées devront satisfaire aux besoins présents mais aussi aux besoins futurs du marché de l'emploi. Une certaine vision prospective s'impose.

5. Les habiletés définies devront couvrir l'ensemble des applications du savoir, des connaissances ou des théories jugées importantes en regard du champ de compétence visé. Normalement cette préoccupation devrait permettre l'identification d'habiletés plus complexes telles que la résolution de problème ou l'analyse.

6. La formulation des habiletés devra respecter la terminologie en usage en milieu de travail de manière à être significative pour tous, particulièrement pour toutes les instances du processus[1].

Le résultat final de cette opération se matérialise sous la forme d'un tableau-synthèse, plus exactement d'une **matrice**, précisant le titre du programme et présentant, sur l'axe vertical, les différents champs de compétence générale et, sur l'axe horizontal, les diverses habiletés correspondant à chacun des champs. Un exemple d'une telle matrice a été placé ci-après de façon à permettre une meilleure visualisation de l'ensemble. (On trouvera, à la page 13, la traduction de la matrice du programme **Intervenant en centre d'accueil**. La version originale de ce programme intitulé «**Resident Care Worker**» a été placée en annexe, p. 29).

Lorsque la matrice d'un programme est produite, elle est ensuite confiée à une équipe de formateurs pour fins de développement et de mise en application. On entre alors dans la deuxième phase du processus d'élaboration de programme, celle de la production des guides d'apprentissage. Il est important de souligner cependant qu'au cours de cette seconde phase aucune modification ne pourra être apportée à la matrice initiale. Seuls les membres du comité d'élaboration seront autorisés, lors d'une révision éventuelle, à y apporter des changements. Ce qui

---

(1) Traduction libre. Cf. Holland College, DACUM op.cit., pp. 32-34.

marque bien l'importance qu'on accorde à bien distinguer les niveaux de responsabilité et d'expertise de chacun, à savoir les **professionnels** d'une part et les **formateurs** de l'autre.

Voyons maintenant de plus près en quoi consiste la seconde phase du processus d'élaboration de programme où s'effectue l'actualisation du profil des compétences à travers la production de guides d'apprentissage.

3- PRODUCTION DES GUIDES D'APPRENTISSAGE

Au cours de cette seconde phase de développement d'un programme, la première tâche qui incombe à l'équipe des formateurs consiste à traduire chaque composante de la matrice en **modules d'apprentissage**. Ces modules, conçus pour favoriser l'autoformation, se présentent sous la forme d'un dossier appelé **guide d'apprentissage**, contenant le matériel et toutes les spécifications nécessaires à son utilisation. Plus précisément, on y retrouve les éléments suivants:

1. L'**identification** du module (son titre et son code alphanumérique).

2. Une brève introduction présentant le **rationnel** qui sous-tend l'habileté visée (notions, principes, vocabulaire, etc.).

3. La présentation des **résultats d'apprentissage attendus** (de 3 à 8 par module).

4. L'identification des **activités d'apprentissage** proposées pour atteindre les résultats attendus.

5. Le repérage des différentes **ressources documentaires** disponibles (références bibliographiques, audio-visuelles, etc.).

6. La formulation précise des **critères de performance** qui sont proposés en vue de mesurer le degré de maîtrise des habiletés spécifiées.

Étapes de production d'un module

L'équipe de formateurs engagée dans un tel processus de développement de programme doit d'abord consacrer ses efforts à concevoir les éléments clés du module que sont les résultats d'apprentissage attendus (learning outcomes) et les critères de performance.

C'est pourquoi chaque habileté identifiée est d'abord décomposée en une variété de résultats d'apprentissage attendus. Généralement, on identifie de 3 à 8 résultats d'apprentissage par module. Ainsi, par exemple, l'habileté «dactylographier un texte à partir d'une épreuve» qu'on retrouve à l'intérieur du programme de Secrétariat a donné lieu à l'élaboration suivante:

DACTYLOGRAPHIER UN TEXTE À PARTIR D'UNE ÉPREUVE

Pour maîtriser cette habileté, vous devrez être capable de:

* interpréter correctement les indications typographiques;
* effectuer les corrections telles qu'indiquées sur la copie révisée;
* produire une épreuve finale.

Chacun de ces résultats d'apprentissage est ensuite assorti de critères de performance. Là encore, on tente d'identifier de 2 à 3 critères par résultat d'apprentissage, en prenant soin de faire référence à des comportements observables et pouvant donner lieu à une mesure. Le tout doit être compatible avec les pratiques en cours dans le milieu de travail. Ces critères doivent également servir de prétest aux élèves, de manière à déterminer leur niveau d'entrée dans le module, et de post-test pour évaluer leur degré de maîtrise des habiletés visées.

C'est ici que s'intègrent les pratiques de reconnaissance des acquis extrascolaires. En prévoyant, comme on le fait à tous les niveaux du processus, des seuils d'entrée et de sortie variables, on rend possible l'évaluation des acquis antérieurs (prior learning) et on ouvre la voie aux apprentissages expérientiels supervisés (sponsored learning).

Finalement, lorsque tous les modules ont été développés, il reste à l'équipe de formateurs à produire le matériel didactique et à planifier les ressources nécessaires à son application. Les documents audio-visuels sont considérés, dans ce contexte d'autoformation, comme des instruments privilégiés. Aussi les responsables en encouragent-ils fortement la production(1).

Caractéristiques de la formule pédagogique utilisée

Pour bien caractériser la formule pédagogique mise en application au Holland College, il faut d'abord rappeler que dans cet établissement on a recours à l'enseignement ou plus exactement à un système d'apprentissage de type **modulaire**. C'est pourquoi on insiste beaucoup sur cette forme d'enseignement fortement individualisé qui, à la différence du tutorat ou de l'enseignement programmé, ne fait intervenir qu'indirectement le professeur ou le tuteur. Ici, la source principale d'information et l'encadrement du processus d'apprentissage de l'étudiant sont assurés par le **module** lui-même. Au Holland College, chaque module, on l'a vu, correspond à un guide d'apprentissage.

Lors de la production de ces guides, tout est mis en oeuvre pour produire du matériel autosuffisant. Ce qui permet effectivement à l'étudiant de déterminer lui-même son niveau d'accès au module et de choisir ce qui lui convient le mieux parmi l'éventail d'activités d'apprentissage qui lui est proposé. Cette pratique constitue une forme de **personnalisation** de la formation qui vient s'ajouter à l'individualisation déjà signalée. Quant à l'encadrement pédagogique, nous verrons plus loin qu'il contribue largement à favoriser l'autonomie de l'étudiant à tous les niveaux du processus.

---

(1) Nous avons reproduit en annexe le schéma général du processus d'élaboration de programme tel que pratiqué au Holland College.

Néanmoins, une autre caractéristique doit être évoquée, en complément de ce qui précède, si l'on veut vraiment dégager les principaux aspects de la pratique pédagogique en cours dans ce collège. C'est celle de la formation en alternance.

En effet, on privilégie là-bas toute forme d'apprentissage centrée sur la pratique où les acquisitions se font par l'intermédiaire de situations concrètes. Par-dessus tout et chaque fois que cela est possible, on recherche des formules qui permettent de faire alterner systématiquement l'insertion en milieu de travail et les apprentissages scolaires. Ce qui fait que, dans certains cas, c'est le collège communautaire lui-même qui se transforme en laboratoire, voire même en employeur. C'est ce qui se produit à l'École de secrétariat où les étudiants prennent eux-mêmes en charge les tâches de bureau du collège et deviennent préposés à l'accueil, téléphonistes, agents de bureau, secrétaires, sténographes, etc. Par-delà les jeux de rôle, les stages et les simulations, ce sont les situations réelles et concrètes d'un travail qu'on exerce qui deviennent sources d'information et activités d'apprentissage.

Mais cet exemple n'est pas nécessairement représentatif de tous les types de formation qu'on peut observer dans cet établissement. En informatique, par exemple, les étudiants sont appelés à se constituer en corporation, à former un bureau de consultation et à offrir leur expertise aux petites entreprises de la région. Le plus souvent, cependant, c'est sur une base individuelle que chacun est invité, par l'intermédiaire des formateurs qui sont en prise directe avec l'industrie, à se décrocher un emploi partiel ou temporaire lui permettant de vivre l'alternance école-travail. La signature de tels contrats d'apprentissage de type alternatif est extrêmement valorisée. Tant et si bien que 85 p. cent des étudiants du collège disposeraient d'un emploi en bonne et due forme avant même d'avoir terminé leur formation...

Le souci d'être en prise directe avec les milieux professionnels, les industries, le marché de l'emploi et le milieu du travail en général ressort constamment du dossier de ce collège de l'Île-du-Prince-Édouard. On l'a constaté déjà à quelques reprises à propos du processus d'élaboration de programme ou en examinant les

formules pédagogiques privilégiées. On le verra encore plus loin en cernant quelques aspects du parcours de l'étudiant et de son encadrement pédagogique.

4- PARCOURS DE L'ÉTUDIANT ET ENCADREMENT PÉDAGOGIQUE(1)

En effet, notre visite au Holland College serait incomplète si nous ne jetions pas un coup d'oeil du côté des moyens mis à la disposition des étudiants pour les encadrer et faciliter leur démarche. Nous allons en signaler quelques-uns, en commençant par la procédure d'accueil.

Accueil et initiation au système modulaire

Avant même d'être admis au collège, tout étudiant doit se soumettre à une entrevue de sélection. Celle-ci permet aux responsables d'évaluer les capacités réelles de l'étudiant et ses motivations, tout en l'informant du processus de formation en vigueur dans l'établissement. Si sa candidature est acceptée, il est ensuite convoqué avec tous ses autres collègues du programme dans lequel il s'est inscrit, à une session de sensibilisation. Au cours de cette session, l'étudiant se familiarise avec le système, les règles et pratiques en vigueur dans le milieu. C'est à cette occasion qu'il reçoit le profil détaillé de son programme de formation (la matrice) et qu'on lui assigne un tuteur avec lequel il devra cheminer tout au long de son parcours. Comme il ne pourra pas compter sur des rencontres régulières en classe, on lui signalera qu'il devra apprendre par lui-même, en déterminant ses propres moments et activités d'apprentissage, en veillant à progresser régulièrement, mais à son rythme, en s'auto-évaluant et en sollicitant au besoin l'aide de son tuteur. Des instruments précis d'encadrement lui seront également fournis, notamment des formulaires concernant son **plan d'apprentissage**, différents **guides d'apprentissage** correspondant aux modules de son programme, un **centre de ressources didactiques** et une **grille d'évaluation** standardisée.

---

(1) Nous avons reproduit en annexe le schéma général du processus d'apprentissage proposé à l'étudiant du Holland College.

L'examen rapide de chacun de ces instruments terminera notre visite.

Plan d'apprentissage

Au terme de la session de sensibilisation, l'étudiant entreprend donc sa démarche d'apprentissage, et son premier geste consiste à remplir un formulaire faisant office de «plan d'apprentissage» (un exemplaire de ce formulaire appelé «learning plan» a été reproduit à la page suivante). Pour ce faire, l'étudiant se choisit un module d'apprentissage et en examine rapidement le contenu, particulièrement les résultats attendus et les critères d'évaluation avancés. Il doit alors diagnostiquer lui-même ses forces et ses faiblesses. Cette première auto-évaluation peut lui fournir différentes indications:

- ou bien l'étudiant ne possède pas les préalables nécessaires pour ce module; il aura besoin d'un module correctif ou d'un support ad hoc de la part de son tuteur;

- ou bien l'étudiant maîtrise les objectifs du module; dans ce cas, il choisit un autre module de niveau de difficulté plus élevé ou portant sur un sujet différent;

- ou bien l'étudiant ne maîtrise pas les objectifs du module; il entreprend alors les activités d'apprentissage indiquées;

- ou bien l'étudiant maîtrise une partie des objectifs du module; il effectue alors les activités d'apprentissage correspondant aux résultats escomptés dont il n'a pas la maîtrise[1].

Dans tous les cas, le résultat de cette auto-évaluation fera l'objet d'échanges avec le tuteur et la décision sera inscrite sur le formulaire intitulé «Plan d'apprentissage».

---

(1) On notera que le cheminement décrit ici est, pour une part, assez typique et caractéristique du parcours d'un étudiant inscrit dans un processus d'apprentissage modulaire. Cf. M. Tournier, *Typologies des formules pédagogiques*, Québec, Direction générale de l'enseignement collégial, 1978, pp. 161 sq.

En fait, ce plan contribue à personnaliser le processus d'apprentissage puisqu'il détermine un cadre à l'intérieur duquel l'étudiant et son tuteur se fixent des objectifs, arrêtent un rythme de travail et de rencontre, en un mot planifient un parcours adapté. Par ce biais, le système exerce une sorte de contrôle. Une copie de ce formulaire est en effet acheminée aux services pédagogiques. La direction peut ainsi vérifier, surtout en ce qui concerne les étudiants en probation, dans quelle mesure la démarche proposée est valable et leur permet vraiment de progresser. Par contre, si on observe un relâchement ou une difficulté particulière, on intervient rapidement. En effet, on considère là-bas qu'un étudiant qui ne manifeste pas de progrès significatifs au cours d'une période donnée (environ six semaines) doit en être averti et que, s'il persiste dans cet état, il doit être exclu du collège.

Guides d'apprentissage et centre de ressources didactiques

Une fois qu'il a arrêté son plan de travail, l'étudiant entreprend d'effectuer les apprentissages requis. Pour ce faire, il dispose d'un dossier de formation appelé **guide d'apprentissage**. Chaque guide correspond à un module et est identifié, comme nous l'avons vu, par un titre et un code renvoyant à la matrice du programme. Tous ces dossiers sont rangés, sur des rayons de bibliothèque, dans un centre appelé **centre de ressources didactiques**. Ils sont, bien sûr, accessibles en tout temps.

Chaque programme de formation dispose d'un tel centre. On y trouve tout le matériel didactique nécessaire, y compris les ressources faisant appel aux techniques audio-visuelles. Ce centre matérialise en quelque sorte tout le coeur du système modulaire mis en place à l'Île-du-Prince-Édouard. Aussi est-il toujours bien situé, de façon à être facile d'accès, et fait l'objet des plus grands soins de la part de l'ensemble du personnel, y compris des étudiants eux-mêmes qui en ont d'ailleurs la responsabilité et à qui incombe la tâche d'en reglementer l'accès et d'en assurer l'entretien et la propreté. Ce qui nous amène à dire un mot sur l'aménagement des locaux.

holland college

LEARNING PLAN No _____

PROJECT

SKILLS

A

B

C

D

E

F

G

H

I

J

K

L

M

N

COMMENTS

Start Date

Completion Date

Learner

Learning Manager

collège et qui l'avait accompagné tout au long de sa démarche, lui sert également de certificat au terme de ses apprentissages.

Il semble bien cependant que même après vingt ans, cette forme de certification soit encore mal reçue et mal comprise par bon nombre d'employeurs. On s'applique donc à rechercher une formule ou une approche qui permette de surmonter cette résistance. C'est dans cet esprit qu'on a mis au point récemment, à l'intention des entreprises et des employeurs, un programme original appelé **STUDENT WARRANTY PROGRAM** et qu'on pourrait traduire **CERTIFICAT DE COMPÉTENCE GARANTIE**. Grâce à ce programme, en effet, le Holland College se porte garant de la compétence de ses finissants et s'engage, au besoin, à compléter ou à revoir leur formation... La mise au point de ce programme est en cours mais son implantation est déjà prometteuse. (Une description de ce programme a été placée en annexe, page 35).

CONCLUSION

Ainsi se termine notre survol du projet éducatif mis en place au Holland College. Nous espérons avoir fait ressortir, malgré la rapidité du parcours proposé, combien le système observé évolue en faisant preuve de **cohérence** et de **pragmatisme**. Car ces deux traits caractérisent assez bien cette expérience. En vingt ans, on semble davantage s'être appliqué à mettre au point une formule efficace et harmonieuse plutôt qu'à esquisser des devis articulés sur de longues considérations théoriques. C'est une vision résolument empirique des choses qui paraît avoir guidé les responsables tout au long de leur démarche.

Mais cohérence et pragmatisme ne signifient pas vision étroite et conception utilitaire de l'éducation. On a sans doute pu s'en rendre compte en examinant l'un ou l'autre des volets du système de formation mis en place au Holland College.

En effet, on est en face d'un projet qui place l'étudiant au centre du système en lui donnant tous les moyens pour qu'il gère lui-même ses apprentissages et soit

Aménagement des locaux

Un visiteur étranger qui se présente sur l'un ou l'autre des campus du Holland College est d'abord frappé par l'aménagement des locaux et particulièrement par l'absence de locaux de classe.

En lieu et place, on a eu recours à d'immenses salles qu'on a appelées «centres d'apprentissage» et qui constituent l'espace de travail de tout le personnel (étudiants, formateurs et parfois même responsables) rattaché à un programme de formation. Au milieu, on a installé des postes de travail à l'intention des étudiants. Selon la nature du programme, ces postes de travail comportent diverses installations allant du simple bureau d'étude à la table à dessin en passant par l'établi, l'étagère ou l'armoire. Tout autour, dans des espaces aménagés à aires ouvertes, on a placé les bureaux des formateurs et des tuteurs ainsi que le centre de ressources didactiques et différents espaces de réunion ou de rencontre.

En pénétrant dans ces salles, on peut facilement circuler dans les allées et observer librement le travail et les activités de chacun. L'atmosphère de travail fait davantage penser à l'usine ou à l'industrie qu'à l'école. Chacun semble à son affaire, mais au milieu d'un bourdonnement d'activités. On note çà et là des regroupements, des échanges; les tuteurs circulent, distribuent des conseils ou vérifient les exécutions. En examinant la table de travail de l'un ou de l'autre, on peut d'ailleurs apercevoir en bonne place le plan d'apprentissage en cours de cet étudiant. S'il est absent, on doit comprendre qu'il viendra à un autre moment de la journée ou de la semaine, car il faut se rappeler que chacun gère son propre horaire de travail.

En fait, les seules contraintes qui existent sur le plan de l'horaire des étudiants proviennent des heures d'ouverture et de fermeture des centres. En dehors de ces heures imposées souvent pour des raisons pratiques (ménage et entretien) ou économiques (gardiennage), les étudiants peuvent venir y travailler, parfois même en l'absence de tout formateur ou responsable.

S'il doit rencontrer son tuteur, l'étudiant devra prendre rendez-vous ou encore se présenter au centre au cours des périodes de disponibilité de celui-ci. Au Holland College, chaque formateur est tenu d'assurer trente-sept heures et demie de présence par semaine. Comme chaque étudiant doit prévoir au moins une rencontre à toutes les trois semaines avec son tuteur, cette disponibilité des formateurs devient une nécessité du système.

Nous profiterons de cette allusion au tutorat pour compléter notre visite et aborder un dernier aspect important de ce dossier qui concerne l'évaluation. Il s'agit en fait de signaler le recours à une **grille d'évaluation** qui a été établie pour l'ensemble des programmes du collège et qui porte essentiellement sur la mesure du degré de maîtrise manifesté en regard des résultats d'apprentissage escomptés. La présentation de cette grille va nous permettre de compléter notre tour d'horizon des principaux outils d'encadrement pédagogique de cet établissement.

Grille d'évaluation

On se souvient que la vérification de la maîtrise des habiletés doit d'abord s'effectuer grâce au matériel inclus dans les dossiers de formation. En pratique, avant d'aborder un module et après avoir réalisé certaines activités d'apprentissage, l'étudiant doit se référer aux critères d'évaluation qui lui sont fournis et procéder à sa propre évaluation. Formative d'abord, cette évaluation devra bientôt prendre un caractère sommatif. Au Holland College, on a opté pour une formule critériée. Chaque étudiant est invité à comparer son niveau de performance aux critères préétablis et non à celle de ses pairs. Mais pour ce faire, on lui propose une formule d'attribution d'un score qui ne manque pas d'intérêt.

Étudiants et formateurs sont, en effet, invités à utiliser une seule et même grille d'évaluation, quel que soit le résultat d'apprentissage ou la compétence à évaluer et quel que soit le programme visé. Cette grille unique et uniforme repose essentiellement, comme nous le mentionnions précédemment, sur la **mesure du degré de maîtrise manifesté en regard d'une habileté déterminée**. Les points de

repère qui servent à identifier le degré de maîtrise ou le «niveau de performance» sont la qualité et la vitesse d'exécution, ainsi que le besoin de supervision requis.

Voici d'ailleurs cette grille telle qu'on la retrouve sur chacune des matrices de programme du collège:

GRILLE D'ÉVALUATION

4	C	Fait preuve d'une maîtrise satisfaisante de cette habileté et peut diriger d'autres personnes au cours de son travail.
	B	Fait preuve d'une maîtrise satisfaisante de cette habileté et peut faire preuve d'initiative ou d'une capacité d'adaptation face à certaines situations difficiles.
	A	Fait preuve d'une maîtrise satisfaisante de cette habileté en manifestant une qualité et une vitesse d'exécution remarquables.
3		Fait preuve d'une maîtrise satisfaisante de cette habileté et peut s'exécuter sans aide ni supervision.
2		Fait preuve d'une maîtrise satisfaisante de cette habileté, mais a besoin périodiquement d'aide ou de supervision.
1		Fait preuve d'une maîtrise satisfaisante de certaines tâches reliées à cette habileté, mais a besoin d'aide ou de supervision pour maîtriser l'habileté dans son ensemble.

On a ainsi remplacé le bulletin traditionnel par cette formule critériée grâce à laquelle l'étudiant et le formateur conviennent du degré de maîtrise manifesté en regard d'une habileté donnée. Ensuite ils inscrivent le chiffre correspondant à leur évaluation, avec leurs initiales, dans l'espace approprié sur la matrice du programme. De telle sorte que ce papier, qui avait servi à accueillir l'étudiant au

responsable de son développement personnel et professionnel. Ce faisant, on lui rappelle qu'il doit définir son projet en regard des exigences du monde du travail et que celles-ci se traduisent en compétences aussi bien générales que spécifiques. On évite ainsi les pièges d'une orientation trop pointue et utilitaire de la formation.

On va même plus loin. Les responsables du Holland College font des efforts soutenus pour que, par-delà l'ouverture au monde de l'entreprise et à l'univers du travail, l'école conserve sa spécificité et demeure un lieu privilégié de développement et de formation continue. Tout le matériel didactique produit est orienté en ce sens et favorise cette conception de l'éducation. L'intégration des pratiques de reconnaissance des acquis, dans un tel contexte, s'opère si normalement que le concept même de formation manquante devient inopérant.

Évidemment rien n'est parfait. Les responsables du Holland College sont les premiers à le reconnaître. En ce qui nous concerne, nous croyons avoir pu signaler dans ce rapport, à côté de certains points forts, quelques faiblesses du système. Nous avons noté au passage quelques flottements conceptuels, quelques résistances du milieu et même certaines hésitations administratives. À chaque fois, cependant, nous avons préféré suggérer plutôt qu'affirmer, décrire plutôt qu'évaluer. D'un point de vue strictement méthodologique, il nous a paru important de nous astreindre à rendre compte le plus fidèlement possible des réalisations observées. Après tout, l'expérience de ce collège communautaire de l'Île-du-Prince-Édouard est suffisamment riche pour mériter qu'on en traduise correctement toutes les composantes.

En terminant, nous voudrions signaler un dernier résultat qui témoigne d'un autre aspect de la réussite du Holland College et vient en quelque sorte compléter notre tableau. Il concerne le taux de participation et de persévérance des étudiants qui, comme on le sait, sont au coeur de ce système.

D'aucuns pourraient croire que dans un tel contexte d'enseignement individualisé le décrochage et les abandons sont fréquents. Or on constate justement le contraire. Dans la plupart des programmes, on affiche un taux de participation

maximum et, pour l'ensemble du collège, le taux de décrochage est excessivement faible: il voisine à peine les 7 p. cent. Ces chiffres font rêver... surtout si on en évoque d'autres plus près de nous. Ainsi, dans son dernier rapport annuel[1], le Conseil supérieur de l'éducation fait état de ce qu'au collégial seulement 60 p. cent de nos étudiants obtiennent un D.E.C. Même si des chiffres semblables n'ont souvent d'autre valeur qu'indicative, on aurait tort de les ignorer. D'autant que d'autres expériences qui se déroulent non loin de nous se révèlent fructueuses et pleines de promesses.

Gilles Tremblay

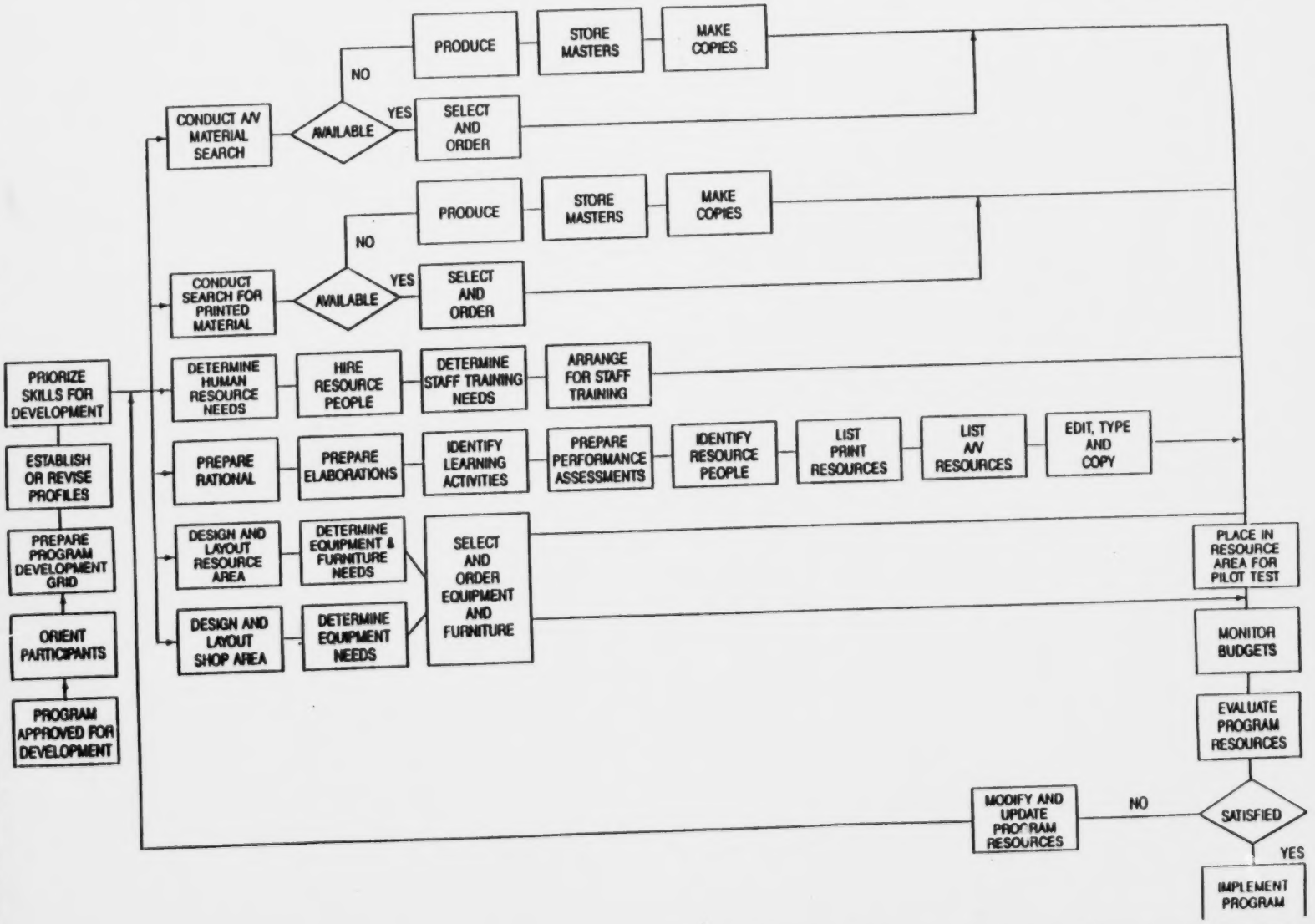
---

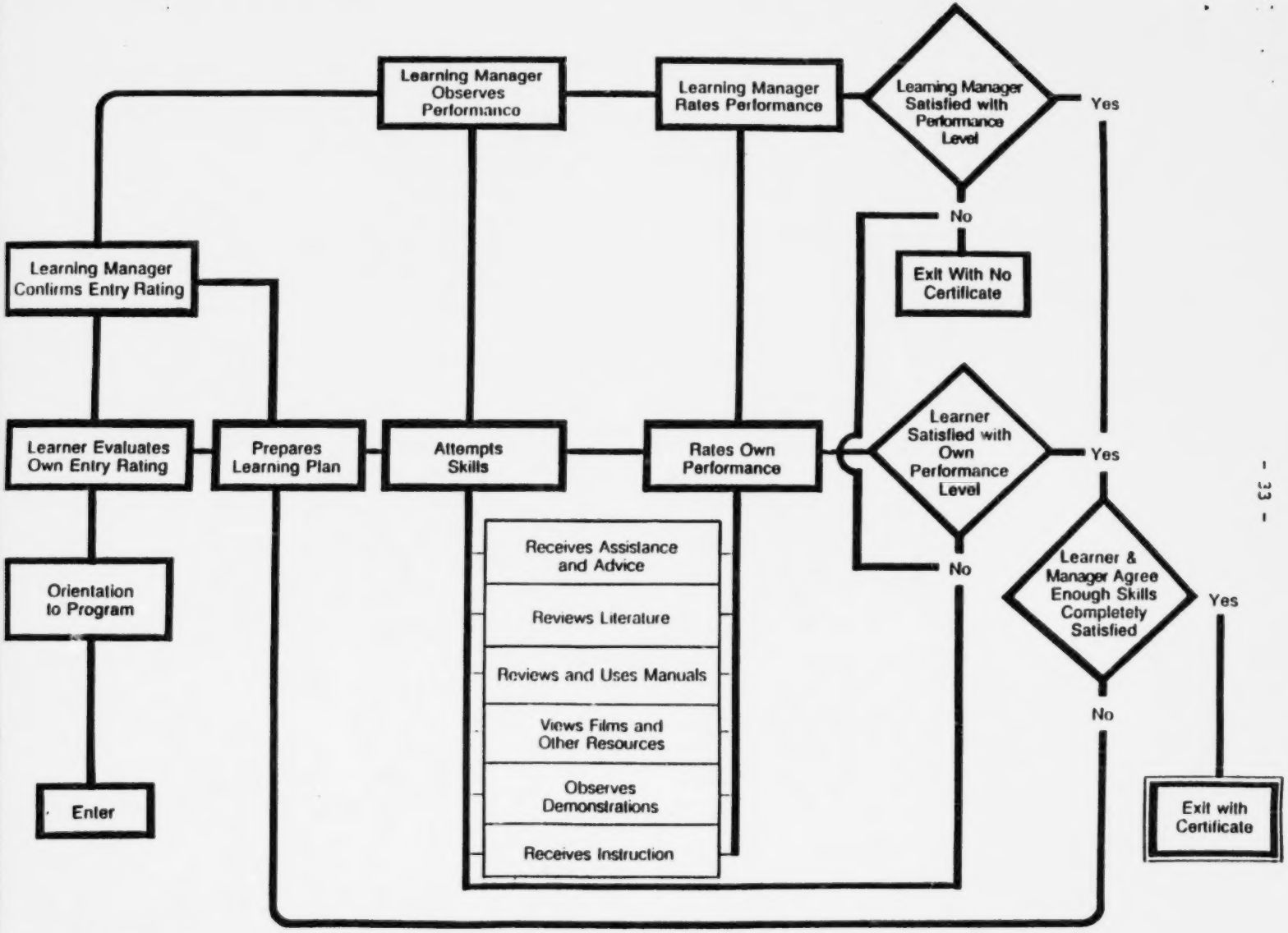
(1) Conseil supérieur de l'éducation, *Rapport annuel 1989-1990 sur l'état et les besoins de l'éducation. L'orientation scolaire et professionnelle: par-delà les influences, un cheminement personnel*, Québec, Gouvernement du Québec, 1989, p. 49.

ANNEXES

PROGRAM DEVELOPMENT MODEL

holland college





holland college

ANNEXE 3

LEARNING MODEL

Revised December 1981
Holland College

holland college

STUDENT WARRANTY PROGRAM

PERFORMANCE

Holland College is developing a Student Warranty Program that will guarantee employer satisfaction with the performance of our graduates. We believe that the Student Warranty program will help us to respond to the needs of employers. Providing students with a guarantee of performance when they leave a program will provide employers with the assurance that Holland College is prepared to stand behind its graduates. This program shows our commitment to producing graduates who meet industrial standards of performance.

RESEARCH

The first step in developing the Student Warranty program will be a pilot project limited to certain programs in our Electromechanical Division at Holland College Technology Centre.

Under special project funding, this project will research and study the development and implementation of a pilot "Student Warranty Program". This program will provide employers with specific assurances regarding the skill levels of students trained in Holland College programs. When it is established that skills are not present at the level identified by the program, Holland College is committed to provide retraining at your location or ours.

EMPLOYERS

During the first phase of the pilot project, we will be contacting employers and potential project employers of our graduates and former students. We will be asking employers to describe the performance expectations they have when hiring new employees. This information will be used to help establish data for our Student Warranty Program. We will also be inviting employers to become actively involved in the project.

EVALUATION

Students who graduate from selected programs in 1989 will be given a Student Warranty Kit to be presented to their employers.

Students will be in their work place, and we will be monitoring the Student Warranty Program and the procedure employers may use to make a claim for employee retraining. Data gathered will assist in the final evaluation of the project.

An advisory committee from industry will provide ongoing input to the project and overall evaluation will be by an external source.

FUNDING

The Student Warranty Project is being funded through the Innovations Fund of the Canada Employment and Immigration Commission (CEIC) together with Holland College.

INFORMATION

For additional information on the Student Warranty Program contact:

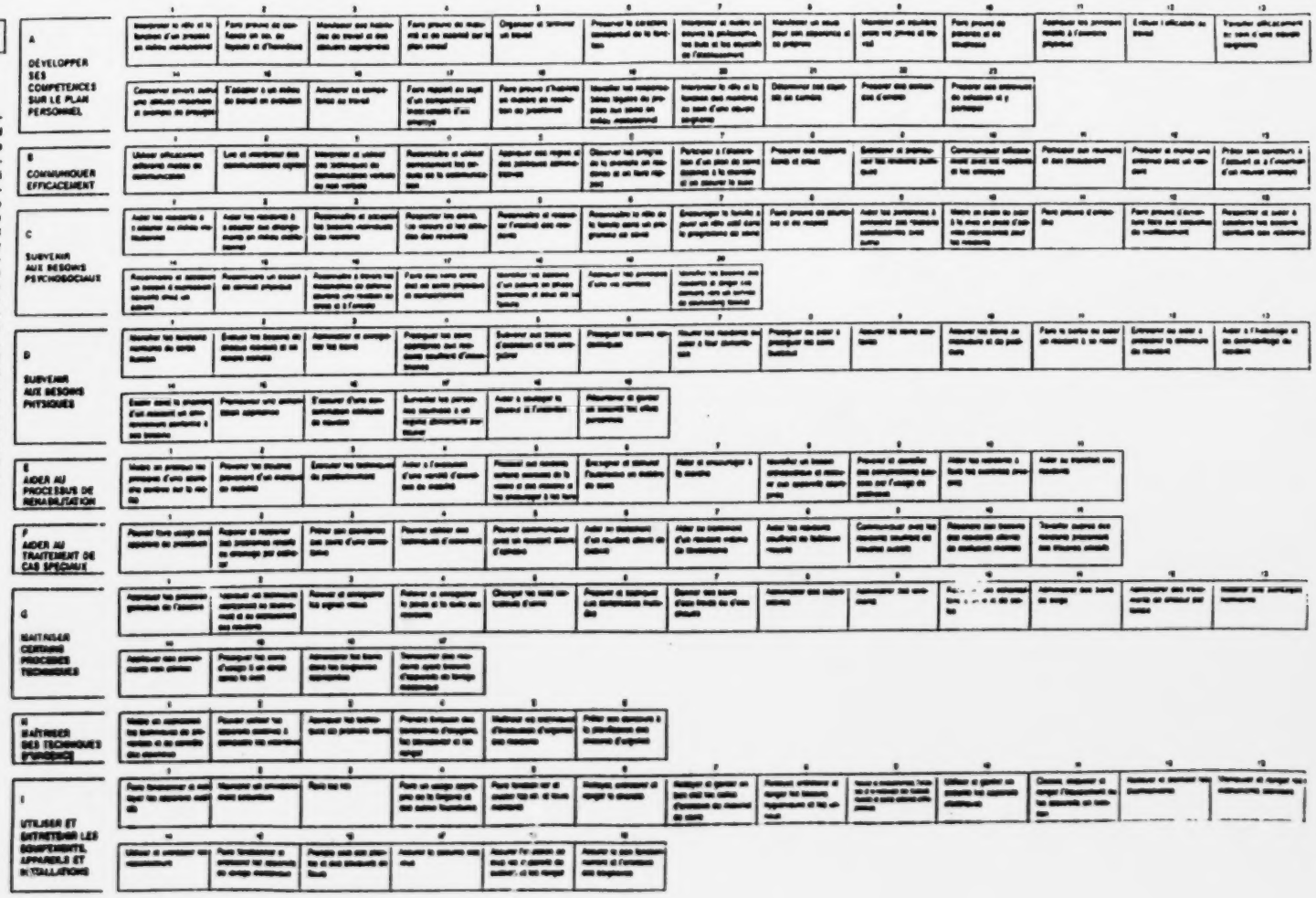
Student Warranty Program
Holland College Technology Centre
35 First Avenue
West Royalty Industrial Park
Charlottetown, PE
C1E 1B0

Fred Burke, Project Manager
(902) 566-9390

holland college

INTERVENANT AU CENTRE D'ACCUEIL

Conformément aux méthodes en vigueur à Holland College, ce programme définit un domaine professionnel très large qui englobe plusieurs fonctions, emplois ou postes de travail. Par rapport à notre situation au Québec, il n'est pas vraiment possible d'y déceler une correspondance exacte avec un métier ou un emploi particulier. Néanmoins, en parcourant les modules, on constatera qu'il y a beaucoup de rapprochements possibles. En effet, les fonctions de travail visées pourraient correspondre chez nous à celles des intervenants en réadaptation, en techniques infirmières, en éducation spécialisée, mais aussi à celles des préposés aux bénéficiaires dans différents centres de soins ou centres d'accueil...



Basé sur Holland College en collaboration avec le comité des affaires de la Fédération Québec-Provinces-Éducation, mars 1985. Révisé en avril 1985

holland college

ANNEXE H

Profils de compétences

PROFILS DE COMPÉTENCE

Postes : Coordonnateur
Conseiller régional
Conseiller en assurances agricoles

Direction des opérations régionales
Avril 1993

TABLE DES MATIÈRES

1. Habiletés de gestion

1.1 Planification
1.2 Organisation
1.3 Contrôle
1.4 Esprit de décision

2. Habiletés de type intellectuel

2.1 Sens de l'innovation
2.2 Esprit d'analyse
2.3 Esprit de synthèse
2.4 Écoute et communication
2.5 Expression écrite
2.6 Méthode

3. Habiletés de type interpersonnel

3.1 Esprit d'équipe
3.2 Leadership
3.3 Ouverture d'esprit
3.4 Sens des relations humaines
3.5 Sens des responsabilités

4. Connaissances

4.1 Connaissance de l'environnement administratif
4.2 Connaissance du domaine d'activités professionnelles

PROFIL DE COMPÉTENCES

Coordonnateur

1. Habiletés de gestion

1.1 Planification

Savoir faire des prévisions, établir des priorités, fixer des objectifs et des plans d'action à court, moyen et long terme.

	Actions	Indices de mesure suggérées
1	Établir des priorités pour mon équipe de travail.	- Attentes signifiées (évaluation) - Rapport de réunion - Calendrier opérationnel - Plan d'action
2	Fixer des objectifs formulés en terme de résultats tangibles et clairs avec des indices de mesure appropriées.	- Plan d'action - Attentes signifiées
3	Évaluer les ressources essentielles à l'atteinte des objectifs.	- Feuille(s) de calcul des besoins - Bilan des résultats
4	Produire des plans d'action clairs et réalisables pour chaque activité sous ma responsabilité considérant les orientations fixées par l'organisation.	- Plan d'action validé par le Comité régional de gestion - Les résultats obtenus - Analyse et résolution de problèmes (ARP)
5	Planifier les activités et opérations en regard du calendrier opérationnel.	- Écarts entre la réalité et le calendrier
6	Planifier l'utilisation justicieuse de mon temps en fonction des priorités convenues avec mon supérieur.	- Agenda et calendrier opérationnel - Respect des échéances - Rapport d'activité
7	Anticiper les situations futures et les événements susceptibles d'influencer les activités de mon équipe.	- Plan d'action - ARP - Prévisions d'indemnités
8	Convenir avec mon supérieur d'objectifs personnels quantitatifs et qualitatifs.	- Évaluation de rendement - Respect des échéanciers

PROFIL DE COMPÉTENCES

Conseiller régional

1. Habiletés de gestion

1.1 Planification

Fait référence à la capacité de savoir faire des prévisions, d'établir des priorités, de fixer des objectifs et des plans d'action à court, moyen et long terme.

Actions	Indices de mesure suggérées
1 Planifier l'utilisation justicieuse de mon temps en fonction des priorités convenues avec mon supérieur.	- Agenda, plan de travail - Respect des échéanciers - Rapport d'activité
2 Anticiper les changements technologiques et agronomiques touchant les procédures et l'application des programmes.	- Bilan, rapport, notes plaintes
3 Prévoir les impacts possibles d'une intervention déterminée (ex. : modifications aux façons de faire, etc.).	- Bilan, rapport, notes, dossier révision
4 Produire des plans d'action clairs et réalisables pour certaines activités sous ma responsabilité (ex. : formation).	- Plan d'action
5 Convenir avec mon supérieur d'objectifs personnels quantitatifs et qualitatifs.	- Évaluation de rendement - Respect des échéanciers
6 Anticiper les situations futures et les événements susceptibles d'influencer les activités de mon équipe.	- Plan d'action - ARP - Prévisions d'indemnités

PROFIL DE COMPÉTENCES

Conseiller en assurances agricoles

1. Habiletés de gestion

1.1 Planification

Fait référence à la capacité de savoir faire des prévisions, d'établir des priorités, de fixer des objectifs et des plans d'action à court, moyen et long terme.

Actions	Indices de mesure suggérées
1 Planifier l'utilisation judicieuse de mon temps en fonction des priorités convenues avec mon superviseur.	- Agenda - Respect des échéanciers - Rapport d'activité
2 Anticiper les événements susceptibles d'influencer mes activités.	- ARP - Feed-back aux réunions hebdomadaires
3 Convenir avec mon supérieur d'objectifs personnels quantitatifs et qualitatifs.	- Évaluation de rendement - Respect de l'échéancier

PROFIL DE COMPÉTENCES

Coordonnateur

1. Habiletés de gestion

1.2 Organisation

Habileté à agencer les ressources nécessaires (humaines, matérielles ou financières) et à les utiliser de façon efficace de manière à permettre la réalisation des objectifs attendus.

Actions	Indices de mesure suggérées
1 Répartir les tâches et responsabilités en fonction des habiletés et affinités.	- Organigramme - Attentes signifiées et évaluation
2 Répartir les ressources en fonction des priorités et des objectifs en consultation avec les autres coordonnateurs.	- ARP sur la coordination et compte rendu - Plan d'action - Réunion du Comité de gestion
3 Organiser des réunions en rapport avec les différentes opérations (formation, suivi, contrôle, ARP, etc.)	- Plan d'action - Calendrier et compte rendu des réunions
4 Établir un réseau de communication efficace à l'intérieur de son équipe de travail.	- Procédures sur la transmission de l'information (guide) - Atmosphère dans l'équipe - ARP

PROFIL DE COMPÉTENCES

Conseiller régional

1. Habiletés de gestion

1.2 Organisation

Habileté à agencer les ressources nécessaires (humaines, matérielles et /financières) et à les utiliser de façon efficace de manière à permettre la réalisation des objectifs attendus.

Actions	Indices de mesure suggérées
1 Identifier et faire appel à des ressources externes et internes liées à nos opérations.	- Liste à jour - Rapport d'expertise
2 Recueillir, tenir à jour et fournir aux membres de l'équipe toutes les informations nécessaires à la réalisation des activités (documents, information technique, etc.).	- Documents, bibliothèque régionale
3 Organiser des sessions de formation.	- Plan de formation - Sondage - Documents de formation

PROFIL DE COMPÉTENCES

Conseiller en assurances agricoles

1. Habiletés de gestion

1.2 Organisation

Habileté à agencer les ressources nécessaires (humaines, matérielles et /ou financières) et à les utiliser de façon efficace de manière à permettre la réalisation des objectifs attendus.

Actions	Indices de mesure suggérées
1 Identifier et préparer mes outils de travail nécessaires pour rendre mon travail efficace.	- Résultats exigés selon les échéanciers prévus - Cahier du représentant ordonné et complet
2 Utiliser les ressources à ma disposition (SIGAA, guide d'intervention, procédure, etc.) pour être efficient dans mon travail.	- Facilité d'utiliser les outils et ressources - Nombre d'heures d'utilisation du SIGAA

PROFIL DE COMPÉTENCES

Coordonnateur

1. Habiletés de gestion

1.3 Contrôle

Habileté à suivre le déroulement d'une activité, à déceler et à corriger s'il y a lieu, toute déviation par rapport aux normes et standards établis et à évaluer les résultats obtenus en fonction des objectifs fixés.

Actions	Indices de mesure suggérées
1 Produire des rapports de suivi concernant le travail du personnel ou les activités sous ma responsabilité.	- Calendrier - Clarté et précision des rapports de contrôle (nombre et conformité face au plan d'action) et de fin d'opération - Écart des résultats vs objectifs
2 Mesurer les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés dans les plans d'action.	- Bilan des résultats - Rapport de contrôle
3 Vérifier la bonne compréhension des façons de faire.	- Suivi des rapports d'activités - Réunion de mise au point - Questionnaire test - Feedback du personnel
4 S'assurer de l'efficacité de la formation reçue (tant théorique que pratique) par le personnel sous ma responsabilité.	- Rapport de contrôle
5 S'assurer de la saine gestion de l'assiduité et des frais de voyage.	- Signature permis d'absence sur rapport d'activités - Rapport d'activités et frais de voyage
6 Évaluer le rendement du personnel.	- Formulaire d'évaluation du rendement - Respect de l'échéancier
7 S'assurer de la réalisation et de la conformité de toutes les opérations de contrôle.	- Bilan des opérations - Liste de vérification de saisie des indemnités ASREC et bordereau ASRA - Formulaire de vérification et rapport sur les contrôles - Registre des plaintes - Formulaire d'autocontrôle
8 S'assurer de la vérification des dossiers clients et des opérations	- Normes de contrôle pour chaque programme ou opération - Comparer résultats vs objectifs
9 S'assurer de la qualité de l'information donnée à la clientèle.	- Calendrier pour l'envoi de l'information - Bilan annuel des efforts auprès de la clientèle

PROFIL DE COMPÉTENCES

Conseiller régional

1. Habiletés de gestion

1.3 Contrôle

Habileté à suivre le déroulement d'une activité, à déceler et à corriger s'il y a lieu, toute déviation par rapport aux normes et standards établis et à évaluer les résultats obtenus en fonction des objectifs fixés.

Actions	Indices de mesure suggérées
- Identifier les actions divergentes, les lacunes et les besoins reliés à la réalisation des activités et émettre des recommandations au coordonnateur.	- Rapport d'étape - Rapport de contrôle - Recommandations
- Mesurer les impacts reliés à des interventions déterminées (ex. : dossiers en attribution).	- Bilan, rapport, notes
- Exercer un suivi adéquat des activités sous ma responsabilité et évaluer les résultats obtenus en fonction des objectifs fixés (ex. : qualité de la formation, dossiers complexes).	- ARP - Bilan d'opération - Rapport de contrôle

PROFIL DE COMPÉTENCES

Conseiller en assurances agricoles

1. Habiletés de gestion

1.3 Contrôle

Habileté à suivre le déroulement d'une activité, à déceler et à corriger s'il y a lieu, toute déviation par rapport aux normes et standards établis et à évaluer les résultats obtenus en fonction des objectifs fixés.

Actions	Indices de mesure suggérées
1 Vérifier la conformité de mes résultats en regard des normes établies (autocontrôle).	- Rapport de contrôle - Vérification des dossiers montés - Vérification des inventaires
2 Mesurer les écarts entre mes résultats et mes objectifs par rapport aux actions courantes et priorisées. Identifier les causes et apporter les correctifs.	- Rapport de contrôle - ARP (post-mortem) - Respect des échéanciers

PROFIL DE COMPÉTENCES

Coordonnateur

1. Habiletés de gestion

1.4 Esprit de décision

Habileté à faire des choix adéquats dans des délais acceptables après examen de la situation et à maintenir ses décisions de façon éclairée, et vivre avecleurs impacts ou conséquences.

Actions	Indices de mesure suggérées
1 Accepter le règlement des dossiers d'assurance avec justification.	- Bilan des recommandations - Clarté et cohérence des recommandations
2 Décider des moyens à prendre pour assurer la formation et le support aux membres de l'équipe.	- Réunion de formation - Plan d'action
3 Décider de certains aspects d'application des différentes directives.	- Directive interne d'application - Processus de travail - Notes de service
4 Approuver les bordereaux (programmes et régimes).	- Signature des listes de vérification des indemnités ASREC et des bordereaux ASRA - Vérification en milieu d'opération et à la fin - Les résultats obtenus - ARP
5 Choisir les approches, méthodes d'évaluation, outils de contrôle et de support les plus appropriés.	- Plan d'action - Bilan - ARP

PROFIL DE COMPÉTENCES

Conseiller régional

1. Habiletés de gestion

1.4 Esprit de décision

Habileté à faire des choix adéquats dans des délais acceptables après examen de la situation et à maintenir ses décisions de façon éclairée, et vivre avecleurs impacts ou conséquences.

Actions	Indices de mesure suggérées
1 Expliquer mes décisions de façon claire et concise sur une base de références vérifiables.	- Rapport, note - Dossiers de révésion
2 Identifier des alternatives claires et précises dans le règlement d'un dossier d'assurance.	- Dossiers-client - Rapport
3 Identifier les approches, méthodes d'évaluation, outils de contrôle et de support les plus appropriés à recommander.	- Rapports de contrôle - Bilan, ARP

PROFIL DE COMPÉTENCES

Conseiller en assurances agricoles

1. Habiletés de gestion

1.4 Esprit de décision

Habileté à faire des choix adéquats dans des délais acceptables après examen de la situation et à maintenir ses décisions de façon éclairée, et vivre avec leurs impacts ou conséquences.

Actions	Indices de mesure suggérées
1 Choisir l'action appropriée dans un délai acceptable selon les normes et les directives établies.	- Vérification des dossiers montés - Vérification des inventaires

PROFIL DE COMPÉTENCES

Coordonnateur

2. Habiletés de type intellectuel

2.1 Sens de l'innovation

Habileté à remettre en question et à trouver des façons nouvelles, inhabituelles et efficaces d'envisager une situation ou de traiter un problème, d'en encourager l'esprit et le support dans une équipe.

Actions	Indices de mesure suggérées
1 Exercer de la vigie à l'interne et à l'externe.	- Participation et feedback aux comités de gestion, tables, etc. - Cartable de suiv - Rapport de vigie
2 Remettre en question les façons de faire (moyens, produits, services, etc.) et proposer des alternatives plus appropriées.	- Note à la DOR, DAS, DAR - Compte rendu et proposition suite à l'ARP - Réunion du Comité de gestion
3 Encourager le personnel à remettre en question et à améliorer les façons de faire.	- Réunions proactives - Note de service
4 Reconnaître les bons coups et les innovations.	- Participer avec les collègues à la définition et à l'application de nouvelles idées - Attentes signifiées - Plan d'action - Reconnaissance - Fiche d'évaluation - Note à la Direction - État des réalisations (tournée du CG) - Atmosphère dans l'équipe - ARP
5 Faire cheminer les idées nouvelles.	- Cartable de suivi - Envoi des idées et recommandations (mémo, notes, bilan) à la DOR, DAS, DAR - ARP
6 Assurer l'intégration des nouvelles façons de faire dans son équipe de travail.	- Compte rendu réunion - Résultats obtenus

PROFIL DE COMPÉTENCES

Conseiller régional

2. Habiletés de type intellectuel

2.1 Sens de l'innovation

Habileté à remettre en question et à trouver des façons nouvelles, inhabituelles et efficaces d'envisager une situation ou de traiter un problème, d'en encourager l'esprit et le support dans une équipe.

Actions	Indices de mesure suggérées
1 S'interroger sur la pertinence et l'efficacité de nos méthodes d'évaluation du rendement, d'évaluation du risque, de contrôle et de formation.	- ARP - Bilan - Rapport de vigie et de contrôle
2 Proposer de nouvelles façons de faire en fonction des résultats attendus.	- Recommandations
3 Supporter le personnel dans le développement de leurs idées innovatrices.	- ARP - Commentaires - Documents de formation
4 Soutenir l'intégration des nouvelles façons de faire au sein de l'équipe.	- Plan de formation - Documents de formation
5 Exercer de la vigie à l'interne et à l'externe.	- Participation et feedback au comité de gestion - Cartable de suivi - Rapport de vigie

PROFIL DE COMPÉTENCES

Conseiller en assurances agricoles

2. Habiletés de type intellectuel

2.1 Sens de l'innovation

Habileté à remettre en question et à trouver des façons nouvelles, inhabituelles et efficaces d'envisager une situation ou de traiter un problème, d'en encourager l'esprit et le support dans une équipe.

Actions	Indices de mesure suggérées
1 Requestionner nos façons de faire.	- ARP - Réunions d'équipe - Feedback au supérieur - Participation active aux échanges
2 Proposer des alternatives pour bonifier nos méthodes d'évaluation, nos produits et services (mieux faire au moindre coût).	- Modifications soumises - ARP
3 Exercer de la vigie à l'interne et à l'externe.	- Rapports de vigie - Participation et feedback à l'équipe

PROFIL DE COMPÉTENCES

Coordonnateur

2. Habiletés de type intellectuel

2.2 Esprit d'analyse

Habileté à décomposer une situation ou un problème en ses éléments essentiels afin d'en saisir les liens, les rapports et les implications.

Actions	Indices de mesure suggérées
1 Identifier les causes en regard des plaintes des clients.	- Cahier des plaintes - Rapport du comité régional des plaintes - Recommandations à la DOR, DAR, DAS
2 Dégager les alternatives de solutions en regard des problématiques rencontrées.	- Réunion Comité de gestion et ARP
3 Déterminer les causes réelles d'une problématique de rendement ou des conflits interpersonnels.	- Fiche d'évaluation du personnel - Dossier de l'employé - Rencontres, feedback au directeur
4 Faire apparaître les éléments déterminants dans les bilans en fin d'opération.	- Bilan clair par opération - Calendrier opérationnel

PROFIL DE COMPÉTENCES

Conseiller régional

2. Habiletés de gestion

2.2 Esprit d'analyse

Habileté à décomposer une situation ou un problème en ses éléments essentiels afin d'en saisir les liens, les rapports et les implications.

Actions	Indices de mesure suggérées
1 Identifier l'ensemble des données agronomiques pouvant servir à éclairer une situation liée à la gestion du risque.	- Dossier-client - Rapport - Notes - Bilan
2 Déterminer les éléments à considérer au niveau de la formation à donner et du contrôle à effectuer dans les activités.	- Plan de formation - Plan de contrôle - Rapport de contrôle
3 Dégager les alternatives de solution pour le règlement d'un dossier.	- Dossier-client - Rapport - Note
4 Dégager et examiner les éléments pertinents et les facteurs qui ont permis l'atteinte ou non de mes objectifs initiaux.	- Bilan - Rapport de contrôle - ARP

PROFIL DE COMPÉTENCES

Conseiller en assurances agricoles

2. Habiletés de type intellectuel

2.2 Esprit d'analyse

Habileté à décomposer une situation ou un problème en ses éléments essentiels afin d'en saisir les liens, les rapports et les implications.

Actions	Indices de mesure suggérées
1 Dégager les éléments à considérer à l'intérieur des opérations qui me sont confiées (constats, inventaire, déclarations).	- Vérification des constatations de dommages - Contrôle

PROFIL DE COMPÉTENCES

Coordonnateur

2. Habiletés de type intellectuelle

2.3 Esprit de synthèse

Habileté à rassembler des faits, des idées ou des informations, provenant de diverses sources pour en constituer un ensemble cohérent, compréhensible et concis.

Actions	Indices de mesure suggérées
1 Produire des lettres et rapports concis qui rassemblent l'essentiel des messages.	- Qualité des lettres et rapports produits
2 Rassembler tous les éléments importants en regard d'un dossier à présenter au directeur/à l'équipe.	- Qualité des plans d'action et des dossiers présentés - Cartable de suivi - Feedback du directeur régional - Feedback de l'équipe, DAR, DOR, clients

PROFIL DE COMPÉTENCES

Conseiller régional

2. Habiletés de type intellectuel

2.3 Esprit de synthèse

Habileté à rassembler des faits, des idées ou des informations provenant de diverses sources pour en constituer un ensemble cohérent, compréhensible et concis.

Actions	Indices de mesure suggérées
1 Réunir les données agronomiques essentielles pouvant éclairer une situation liée à la gestion du risque.	- Rapport - Dossier-client - Bilan
2 Regrouper les principaux résultats obtenus par les processus de formation et de contrôle.	- Rapport de contrôle
3 Rassembler les idées, données et commentaires relatifs à la remise en question d'une méthode d'évaluation.	- Bilan - Recommandations - ARP
4 Rassembler les informations nécessaires à la préparation de séances de formation et à la production d'outils de support.	- Plan de formation - Documents - Outils de support
5 Pour chacun de mes dossiers et mandats, produire des rapports et documents situant rapidement les contextes et éléments essentiels.	- Rapport - Note - Bilan

PROFIL DE COMPÉTENCES

Conseiller en assurances agricoles

2. Habiletés de type intellectuel

2.3 Esprit de synthèse

Habileté à rassembler des faits, des idées ou des informations provenant de diverses sources pour en constituer un ensemble cohérent, compréhensible et concis.

Actions	Indices de mesure suggérées
1 Retenir les informations les plus significatives pour présenter une situation complexe de façon ordonnée, simple et compréhensible à l'intérieur des opérations qui me sont confiées.	- Contrôle des dossiers

PROFIL DE COMPÉTENCES

Coordonnateur

2. Habiletés de type intellectuel

2.4 Écoute et communication

Habileté à transmettre des messages de façon à être compris et recevoir de façon exacte les messages des autres.

Actions	Indices de mesure suggérées
1 Favoriser une communication directe.	- Commentaires des employés : ARP, fiches d'évaluation - Clarté et cohérence des recommandations
2 Vérifier la compréhension des messages et informations reçues.	- Feedback du client - Questionnaire-test
3 Pratiquer et favoriser l'écoute active entre autres en reformulant les informations et commentaires recueillis de toutes sources.	- ARP - Feedback des personnes impliquées - Notes de service
4 Utiliser un langage clair et compréhensible pour le récepteur.	- Appréciation de cette habileté lors de réunions - Feedback des membres de l'équipe lors des évaluations
5 Exprimer ses opinions en respectant le point de vue des autres.	- Détection des émotions émises par l'entourage

PROFIL DE COMPÉTENCES

Conseiller régional

2. Habiletés de type intellectuel

2.4 Écoute et communication

Habileté à transmettre des messages de façon à être compris et recevoir de façon exacte les messages des autres.

Actions	Indices de mesure suggérées
1 Pratiquer l'écoute active entre autres en reformulant les informations et commentaires recueillis de toutes sources.	- ARP - Feedback des personnes
2 Faire valoir une recommandation de façon claire et complète.	- Feedback du client
3 Vérifier la bonne compréhension de l'information transmise.	- Feedback du client - Questionnaire-test
4 Expliquer une problématique d'ordre agronomique ou procédurale ainsi que les éléments susceptibles de la solutionner.	- Application en réunion
5 Communiquer adéquatement les éléments de formation supportant la bonne marche des opérations.	- Réunion de formation - ARP - Rapport de contrôle
6 Exprimer ses opinions en respectant le point de vue des autres.	- Détection des émotions émises par l'entourage.

PROFIL DE COMPÉTENCES

Conseiller en assurances agricoles

2. Habiletés de type intellectuel

2.4 Écoute et communication

Habileté à transmettre des messages de façon à être compris et recevoir de façon exacte les messages des autres.

Actions	Indices de mesure suggérées
1 Pratiquer l'écoute active entre autres en reformulant les informations et commentaires recueillis de toutes sources.	- Feedback des personnes impliquées
2 Vérifier la bonne compréhension des informations transmises.	- Feedback du client - Questionnaire-test - Registre des plaintes
3 Vulgariser les produits d'assurance et les mécanismes d'application pour en faciliter la compréhension auprès de la clientèle.	- Enquête auprès de la clientèle
4 Adapter le message selon le profil (âge, scolarité, etc.) du client et en tenant compte de sa disponibilité.	- Satisfaction du client - Sondage
5 Exprimer son opinion en respectant le point de vue des autres.	- Détection des émotions émises par l'entourage

PROFIL DE COMPÉTENCES

Coordonnateur

2. Habiletés de type intellectuel

2.5 Expression écrite

Habileté à faire connaître sa pensée par écrit de façon efficace claire et exacte.

Actions	Indices de mesure suggérées
1 Rédiger les rapports d'analyse, les bilans, les documents de support à la formation, note, articles, etc. de façon structurée, claire et concise dans un language adéquat.	- Rapport d'analyse - Bilans - Documents de formation - Notes, etc.
2 Produire des documents écrits de façon efficace et efficiente.	- Qualité des documents - Respect des échéanciers

PROFIL DE COMPÉTENCES

Conseiller régional

2. Habiletés de type intellectuel

2.5 Expression écrite

Habileté à faire connaître sa pensée par écrit de façon claire et exacte.

Actions	Indices de mesure suggérées
1 Rédiger les rapports d'analyse, les bilans, les documents de support à la formation, note, articles, etc. de façon structurée, claire et concise dans un language adéquat.	- ARP - Bilan - Rapport de vigie et de contrôle
2 Produire des documents écrits de façon efficace et efficiente.	- Recommandations

PROFIL DE COMPÉTENCES

Conseiller en assurances agricoles

2. Habiletés de type intellectuel

2.5 Expression écrite

Habileté à faire connaître sa pensée par écrit de façon claire et exacte.

Actions	Indices de mesure suggérées
1 Rédiger des constatations concises soutenant des idées ordonnées, en utilisant les termes appropriés (bon français).	- Vérification des constatations - Contrôle des dossiers

PROFIL DE COMPÉTENCES

Coordonnateur

2. Habiletés de type intellectuel

2.6 Méthode

Habileté à élaborer ou à effectuer un ensemble de démarches raisonnées et suivies pour réaliser un travail ou parvenir à un but.

Actions	Indices de mesure suggérées
1 Consulter les processus de travail existants avant de lancer une opération.	- Conformité des plans d'action par rapport aux procédures ou au guide d'intervention - Rapport écrit qui détaille la consultation - Analyse des processus
2 Identifier et ordonner les étapes reliées à la réalisation de l'ensemble des opérations (régimes, programmes, etc.).	- Procédures internes de travail - Plan d'action - Calendrier opérationnel
3 Utiliser des plans d'action appropriés comme outil pour chaque étape des activités sous ma responsabilité.	- Plan d'action

PROFIL DE COMPÉTENCES

Conseiller régional

2. Habiletés de type intellectuel

2.6 Méthode

Habileté à élaborer ou à effectuer un ensemble des démarches raisonnées et suivies pour réaliser un travail ou parvenir à un but.

Actions	Indices de mesure suggérées
1 Suivre selon un plan de travail cohérent et logique toutes mes activités professionnelles.	- Plan de travail - Échéancier

BIBLIOTHÈQUE
ENAP-MONTRÉAL

PROFIL DE COMPÉTENCES

Conseiller en assurances agricoles

2. Habiletés de type intellectuel

2.6 Méthode

Habileté à élaborer ou à effectuer un ensemble des démarches raisonnées et suivies pour réaliser un travail ou parvenir à un but.

Actions	Indices de mesure suggérées
1 Consulter les bons outils avant d'effectuer les opérations qui me sont confiées (procédure, guide, SIGAA, etc.).	- Résultats conformes aux objectifs visés - Contrôle du travail effectué
2 Effectuer les opérations qui me concernent selon un ordre préétabli avec les outils appropriés.	- Respect des moyens énumérés au guide d'intervention - Contrôle du travail effectué

PROFIL DE COMPÉTENCES

Coordonnateur

3. Habiletés de type interpersonnel

3.1 Esprit d'équipe

Habileté à susciter par son attitude la motivation et la mobilisation des personnes de son entourage, à travailler en complémentarité et en complicité avec d'autres personnes de façon à atteindre les objectifs fixés.

Actions	Indices de mesure suggérées
1 Faire valoir l'équipe avant l'individu et partager le crédit des efforts collectifs.	- Reconnaissance exprimée à l'équipe
2 Accorder sa confiance aux collègues de travail et appliquer les principes de gestion participative.	- Consultation de l'équipe et délégation de responsabilités - Attentes signifiées
3 Encourager et susciter l'entraide entre les membres de son équipe.	- Répartition et équilibre des charges de travail - Feedback des employés
4 Favoriser l'adhésion des membres de mon équipe (moi inclus) aux valeurs de l'organisation.	- Présence du thème dans les actions et interventions
5 Se rallier aux valeurs, orientations et objectifs de l'équipe même si ceux-ci diffèrent de ma position personnelle.	- Manifestations lors de réunions - Compte rendu réunion

PROFIL DE COMPÉTENCES

Conseiller régional

3. Habiletés de type interpersonnel

3.1 Esprit d'équipe

Habileté à susciter par son attitude la motivation et la mobilisation des personnes de son entourage, à travailler en complémentarité et en complicité avec d'autres personnes de façon à atteindre les objectifs fixés.

Actions	Indices de mesure suggérées
1 Reconnaître et encourager la contribution de collègues quant à leur implication dans la formation, le règlement de dossiers litigieux et la production de certains mandats précis.	- Mentions au dossier - Journal interne - Comptes rendus
2 Apporter l'aide et le support requis dans les opérations courantes et problématiques.	- Contributions - Manifestation de disponibilité
3 Se rallier aux valeurs, orientations et objectifs de l'équipe même si ceux-ci diffèrent de ma position personnelle.	- Compte rendu réunion - Manifestations
4 Partager ma vision d'une problématique afin de susciter les commentaires et suggestions des autres personnes concernées.	- Plan de formation - Documents de formation

PROFIL DE COMPÉTENCES

Conseiller en assurances agricoles

3. Habiletés de type interpersonnel

3.1 Esprit d'équipe

Habileté à susciter par son attitude la motivation et la mobilisation des personnes de son entourage, à travailler en complémentarité et en complicité avec d'autres personnes de façon à atteindre les objectifs fixés.

Actions	Indices de mesure suggérées
1 Fournir avec enthousiasme de l'aide à un collègue.	- Comportement avec les autres
2 Partager mes connaissances et mes expériences de travail.	- Commentaires des autres membres de l'équipe
3 Encourager mes collègues et reconnaître les bons coups.	- Participation aux réunions d'équipe et ARP (compte rendu)
4 Prioriser les résultats collectifs versus individuels.	- ARP (compte rendu)
5 Se rallier aux valeurs, orientations et objectifs de l'équipe même si ceux-ci diffèrent de ma position personnelle.	- Sondage comportement

PROFIL DE COMPÉTENCES

Coordonnateur

3. Habiletés de type interpersonnel

3.2 Leadership

Habileté à orienter et à influencer le déroulement des activités d'une personne ou d'un groupe de manière à permettre la réalisation des objectifs fixés.

Actions	Indices de mesure suggérées
1 Mobiliser le personnel sous sa supervision en regard des directives, des objectifs, des valeurs et des orientations de la Régie.	- Attentes signifiées - Compte rendu des réunions - Atteinte des objectifs
2 S'impliquer dans chaque activité de mon équipe.	- Activités auxquelles je participe
3 Influencer le bon déroulement des réunions.	- Ordre du jour - Respect des règles de fonctionnement - Évaluation des réunions
4 Supporter chaque membre de mon équipe dans la réalisation de son travail.	- Jounal de bord/registre des rencontres individuelles
5 Influencer ses collègues en prêchant par l'exemple et en faisant preuve d'efficience et d'efficacité.	- Interventions - Résultats

PROFIL DE COMPÉTENCES

Conseiller régional

3. Habiletés de type interpersonnel

3.2 Leadership

Habileté à orienter et à influencer le déroulement des activités d'une personne ou d'un groupe de manière à permettre la réalisation des objectifs fixés.

Actions	Indices de mesure suggérées
1 Augmenter le niveau de qualité des interventions régionales en supportant l'équipe par des recommandations agronomiques judicieuses.	- Recommandations - Argumentations - Ressources retenues
2 Prendre sur soi (proactif) la transmission des connaissances agricoles aux équipes de travail.	- Documents produits - Propositions - Information diffusées
3 S'impliquer dans son milieu (interne et externe) en participant aux activités.	- Activités auxquelles j'ai participé
4 Affirmer ses idées avec conviction et enthousiasme en privilégiant une approche constructive.	- Interventions
5 Influencer ses collègues en prêchant par l'exemple et en faisant preuve d'efficience et d'efficacité.	- Interventions - Résultats

PROFIL DE COMPÉTENCES

Conseiller en assurances agricoles

3. Habiletés de type interpersonnel

3.2 Leadership

Habileté à orienter et à influencer le déroulement des activités d'une personne ou d'un groupe de manière à permettre la réalisation des objectifs fixés.

Actions	Indices de mesure suggérées
1 S'impliquer dans son milieu (interne et externe) en participant aux activités.	- Activités auxquelles j'ai participé
2 Affirmer ses idées avec conviction et enthousiasme en privilégiant une approche constructive.	- Intervention lors des réunions (critiques positives)
3 Influencer ses collègues en prêchant par l'exemple, en faisant preuve d'efficience et d'efficacité.	- Interventions - Résultats

PROFIL DE COMPÉTENCES

Coordonnateur

3. Habiletés de type interpersonnel

3.3 Ouverture d'esprit

Habileté à comprendre et à accepter les changements et à composer avec cette évolution.

Actions	Indices de mesure suggérées
1 Accueillir et faire cheminer les initiatives personnelles et les nouvelles idées.	- Fiche de gestion de rendement - Cartable de suivi des innovations - Mention dans le bilan des opérations
2 Accepter les critiques et les remises en question de mes actions et construire les correctifs ou solutions sur une base partagée.	- Feedback des employés - ARP
3 Accepter et soutenir les nouveaux règlements, orientations, normes ou directives, auprès de son équipe.	- Mise en application des directives - Documents de mise au point - Mention dans les rapports de contrôle et bilan d'opération
4 Considérer les éléments de solution ou commentaires amenés par chaque intervenant.	- Manifestations - Recommandations - Documents

PROFIL DE COMPÉTENCES

Conseiller régional

3. Habiletés de type interpersonnel

3.3 Ouverture d'esprit

Habileté à comprendre et à accepter les changements et à composer avec cette évolution.

Actions	Indices de mesure suggérées
1 Accepter les remises en question des actions et résultats et construire les correctifs ou solutions sur des bases partagées.	- ARP - Bilan - Manifestations
2 Accepter et supporter la mise en place des nouveaux règlements, orientations, normes ou directives auprès de l'équipe.	- Manifestations - ARP - Plan de formation - Information fournie
3 Considérer les éléments de solution ou commentaires amenés par chaque intervenant.	- Manifestations - Recommandations - Documents

PROFIL DE COMPÉTENCES

Conseiller en assurances agricoles

3. Habiletés de type interpersonnel

3.3 Ouverture d'esprit

Habileté à comprendre et à accepter les changements et à composer avec cette évolution.

Actions	Indices de mesure suggérées
1 Accepter et appliquer les nouveaux règlements, orientations, directives ou normes.	- Manifestations - Information fournie - Résultats

PROFIL DE COMPÉTENCES

Coordonnateur

3. Habiletés de type interpersonnel

3.4 Sens des relations humaines

Habileté à entrer facilement en relation avec d'autres personnes, à composer avec elles et à établir un climat favorable de manière à permettre la réalisation des tâches prévues.

Actions	Indices de mesure suggérées
1 Favoriser la résolution des conflits pour un bon climat de travail.	- Journal de bord/registre des rencontres individuelles - Degré de succès
2 Créer des occasions d'échanges informels.	- Attitude de tous les jours dans les échanges et les feedback donnés
3 Se rendre disponible.	- Porte ouverte
4 Être empathique face aux difficultés temporaires des membres de son équipe.	- Degré de support à l'employé
5 Participer positivement au climat de travail.	- Manifestation - Tact - Respect des collègues et équipiers
6 Accepter les différences respectives des collègues et membres de son équipe.	- Manifestations - Feedback des collègues et équipiers
7 Démontrer de la considération et faire preuve de confiance envers ses collègues et ses clients.	- Tact - Diplomatie - Plaintes

PROFIL DE COMPÉTENCES

Conseiller régional

3. Habiletés de type interpersonnel

3.4 Sens des relations humaines

Habileté à entrer facilement en relation avec d'autres personnes, à composer avec elles et à établir un climat favorable de manière à permettre la réalisation des tâches prévues.

Actions	Indices de mesure suggérées
1 Dans le cadre de mes fonctions, favoriser des contacts basés sur la coopération.	- Manifestations - Feedback des collègues
2 Accepter les différences respectives des membres de l'équipe.	- Manifestations - Feedback des collègues
3 Participer positivement au climat de travail.	- Manifestations - Tact - Respect des collègues

PROFIL DE COMPÉTENCES

Conseiller en assurances agricoles

3. Habiletés de type interpersonnel

3.4 Sens des relations humaines

Habileté à entrer facilement en relation avec d'autres personnes, à composer avec elles et à établir un climat favorable de manière à permettre la réalisation des tâches prévues.

Actions	Indices de mesure suggérées
1 Accepter les différences entre les membres de l'équipe.	- Manifestations - Feedback des collègues
2 Démontrer de la considération et faire preuve de confiance envers notre clientèle.	- Plainte des clients - Feedback des producteurs - Tact, diplomatie
3 Participer positivement au climat de travail.	- Manifestations - Tact, diplomatie - Respect des collègues

PROFIL DE COMPÉTENCES

Coordonnateur

3. Habiletés de type interpersonnel

3.5 Sens des responsabilités

Habileté à faire preuve d'ouverture face aux responsabilités confiées, de préoccupation face à la qualité du travail à effectuer ou d'acceptation des conséquences de ses propres actions ou décisions.

Actions	Indices de mesure suggérées
1 Référer à d'autres ressources pour les dossiers hors de mes compétences.	- Références dans les rapports - Cahier de suivi des contacts avec les personnes ressources
2 Assumer les conséquences de ses actions.	- Suivi des erreurs - Correctifs apportés - Lettres, notes justificatives
3 Rapporter les événements ou situations importants.	- Éléments rapportés - Registre des plaintes - Comptes rendus de réunions
4 Fournir la prestation de travail requise.	- Résultats face aux attentes signifiées - Assiduité, etc.
5 Agir avec professionnalisme et en respect du code d'éthique.	- Respect du code d'éthique - Professionnalisme des actions, dossiers, etc.
6 Actualiser mes connaissances.	- Plan de formation - Participation active

PROFIL DE COMPÉTENCES

Conseiller régional

3. Habiletés de type interpersonnel

3.5 Sens des responsabilités

Habileté à faire preuve d'ouverture face aux responsabilités confiées, de préoccupation face à la qualité du travail à effectuer ou d'acceptation des conséquences de ses propres actions ou décisions.

Actions	Indices de mesure suggérées
1 Actualiser mes connaissances.	- Plan de formation - Dossier - Rapports
2 Reconnaître et assumer les conséquences de mes recommandations.	- Rapport de contrôle - Bilan d'opération - ARP - Suivi des erreurs - Correctifs apportés
3 Référer à d'autres ressources pour les dossiers hors de mon champ de compétences.	- Dossier (références) - Ressources retenues - Banque de ressources
4 Rapporter les événements ou situations importantes.	- Éléments rapportés - Registre des plaintes - Compte rendu réunions
5 Fournir la prestation de travail requise.	- Résultats face aux attentes signifiées - Assiduité, etc.
6 Agir avec professionnalisme et en respect du code d'éthique.	- Respect du code d'éthique - Dossiers, bilans, actions, etc.

PROFIL DE COMPÉTENCES

Conseiller en assurances agricoles

3. Habiletés de type interpersonnel

3.5 Sens des responsabilités

Habileté à faire preuve d'ouverture face aux responsabilités confiées, de préoccupation face à la qualité du travail à effectuer ou d'acceptation des conséquences de ses propres actions ou décisions.

Actions	Indices de mesure suggérées
1 Assumer les conséquences de ses actions (imputabilité).	- Suivi des dossiers
2 Rapporter les événements ou situations d'importance.	- Feedback du supérieur - Comptes rendus de réunions
3 Fournir la prestation de travail requise.	- Résultats face aux attentes - Rapport hebdomadaire - Assiduité, etc.
4 Agir avec professionnalisme et en respect du code d'éthique.	- Respect du code d'éthique - Sondage-Plaintes - Dossiers, actions, etc.
5 Actualiser ses connaissances.	- Participation à des programmes de perfectionnement - Plan de formation
6 Référer à d'autres ressources pour les dossiers hors de mes compétences.	- Références

PROFIL DE COMPÉTENCES

Coordonnateur

4. Connaissances

4.1 Connaissance de l'environnement administratif

Réfère à la connaissance des règles de gestion de l'administration gouvernementale ainsi qu'à leur modalité d'application et à la connaissance globale de l'organisme employeur comme tel (mission des différentes unités administratives, etc.).

		Indices de mesure suggérées (pour l'ensemble)
1	La mission, les valeurs, les objectifs, les orientations (projet d'entreprise) (A).	- Degré d'autonomie - Degré d'intégration dans le travail - Résultats par rapport aux attentes signifiées
2	La structure de la Régie et le rôle de ses unités (A).	
3	Les priorités et contraintes de la Régie (A).	
4	Le code d'éthique de la Régie (A).	
5	Les politiques de la Régie (A).	
6	Les éléments courants de la convention collective des fonctionnaires (A).	
7	Les lois sur l'ASREC et l'ASRA (A).	
8	Les appareils gouvernementaux (G).	
9	Les objectifs et priorités régionales (A).	
10	La structure du sous-ministériat à la production et aux affaires régionales du MAPAQ (A).	
11	La Loi sur la fonction publique (G).	
12	La Loi sur l'administration financière (G).	

Notes : (G) : connaissance générale
(A) : connaissance approfondie

PROFIL DE COMPÉTENCES

Conseiller régional

4. Connaissances

4.1 Connaissance de l'environnement administratif

Réfère à la connaissance des règles de gestion de l'administration gouvernementale ainsi qu'à leur modalité d'application et à la connaissance globale de l'organisme employeur comme tel (mission des différentes unités administratives, etc.).

	Indices de mesure suggérées (pour l'ensemble)
1 Mission, valeurs politiques et objectifs généraux de la Régie (A).	- Degré d'autonomie - Degré d'intégration dans le travail - Résultats par rapport aux attentes signifiées
2 Structure de la Régie et de ses unités administratives (A).	
3 Priorités et contraintes de la Régie (A).	
4 Code d'éthique de la Régie (A).	
5 Politiques de la Régie (G).	
6 La loi sur l'ASREC (A), sur l'ASRA (G).	
7 Appareils gouvernementaux (G).	
8 Objectifs et priorités régionales (A).	
9 Structure du sous-ministériat à la production et aux affaires régionales du MAPAQ (A).	

Notes : (G) connaissance générale
(A) connaissance approfondie

PROFIL DE COMPÉTENCES

Conseiller en assurances agricoles

4. Connaissances

4.1 Connaissance de l'environnement administratif

Réfère à la connaissance des règles de gestion de l'administration gouvernementale ainsi qu'à leur modalité d'application et à la connaissance globale de l'organisme employeur comme tel (mission des différentes unités administratives, etc.).

	Indices de mesure suggérées (pour l'ensemble)
1 Mission de la Régie, ses valeurs, objectifs (A). 2 Structure de la Régie et le rôle de ses unités (A). 3 Priorités et contraintes de la Régie (A). 4 Code d'éthique de la Régie (A). 5 Politiques de la Régie (G). 6 La loi sur l'ASREC (A), sur l'ASRA (G). 7 Appareils gouvernementaux (G). 8 Objectifs et priorités régionales (A). 9 Structure du sous-ministériat à la production et aux affaires régionales du MAPAQ (A). **Notes** : (G) connaissance générale (A) connaissance approfondie	- Degré d'autonomie - Degré d'intégration dans le travail - Résultats par rapport aux attentes signifiées

PROFIL DE COMPÉTENCES

Coordonnateur

4. Connaissances

4.1 Connaissance du domaine d'activités professionnelles

Réfère à l'état d'actualisation de la personne dans le champ d'activité qu'elle exerce au sens large (vision globale du domaine et de sa dynamique évolutive) et de façon plus concise relativement au poste occupé.

		Indices de mesure suggérées (pour l'ensemble)
1	Procédures et directives (A);	- Degré d'autonomie - Degré d'intégration dans le travail - Résultats par rapport aux attentes signifiées - Manifestations dans les échanges - Dossiers, analyses
2	Règlements (A);	
3	Rôle des intervenants du milieu agricole et personnes ressources (A);	
4	Actualité agricole (G);	
5	Connaissance des principes agronomiques (G);	
6	Connaissance des productions (G);	
7	SIGAA (A);	
8	Micro-informatique (A);	
9	Profil de la clientèle régionale (A);	
10	Gestion (principes de base) (A);	
11	Documents de support (guide d'intervention, recueil statistique, etc.);	
12	Langue française (orale, écrite);	
13	Règles de tarification, de calculs, de coûts de production et de prix unitaires (A).	

Notes : (G) : connaissance générale
(A) : connaissance approfondie

PROFIL DE COMPÉTENCES

Conseiller régional

4. Connaissances

4.1 Connaissance du domaine d'activités professionnelles

Réfère à l'état d'actualisation de la personne dans le champ d'activité qu'elle exerce au sens large (vision globale du domaine et de sa dynamique évolutive) et de façon plus concise relativement au poste occupé.

		Indices de mesure suggérées
1	Procédure ASREC (A).	- Dossier - Plan de formation-support - Rapport
2	Procédure ASRA (G).	- Dossier - Plan de formation-support - Rapport
3	Règlements : ASREC (A) ASRA (G) autres : tripartite et fédéral (G).	- Dossier - Plan de formation-support - Rapport
4	Connaissance des productions dans mon champ d'action A).	- Dossier - Plan de formation-support - Rapport
5	SIGAA (G).	- Rapport d'utilisation (SIGAA)
6	Micro-informatique appliquée au traitement de données (A).	
7	Rôle des autres intervenants agricoles (A).	- Liste des ressources
8	Connaître les sources d'informations agronomiques (A).	- Liste des ressources
9	Connaissance de processus de diagnostic, des principes d'analyse et de résolution de problèmes (A).	- Dossier-client - Rapport, bilan, analyse
10	Documents de support (guide d'intervention, recueil statistique, etc.) (A).	- Plan de formation
11	Connaissance des principes de contrôle (A).	- Plan de contrôle - Rapport de contrôle
12	Actualité agricole (G).	- Rapport - Note
13	Règles de tarification, de calculs des coûts de production et de prix unitaires (A).	

Notes : (G) connaissance générale
(A) connaissance approfondie

PROFIL DE COMPÉTENCES

Conseiller en assurances agricoles

4. Connaissances

4.1 Connaissance du domaine d'activités professionnelles

Réfère à l'état d'actualisation de la personne dans le champ d'activité qu'elle exerce au sens large (vision globale du domaine et de sa dynamique évolutive) et de façon plus concise relativement au poste occupé.

	Indices de mesure suggérées (pour l'ensemble)
1 Rôles des intervenants agricoles (G). 2 Technique de production en regard de ses responsabilités (productions animales et végétales assurées) (A). 3 Produits d'assurance : règlements, régimes et procédures (A). 4 Règles de tarification, de calculs des coûts de production et de prix unitaires (A). 5 Profil de production sur mon territoire et ma région et profil de ma clientèle (A). 6 Actualité agricole (G). 7 Documents de support (guide d'intervention, recueil statistique, etc.) (A). **Notes** : (G) connaissance générale (A) connaissance approfondie	- Degré d'autonomie - Degré d'intégration dans le travail - Résultats face aux attentes signifiées - Dossiers, constats - Information aux clients

ANNEXE I

Documents de support au diagnostic
des besoins de formation (pp 1 à 11)

DIAGNOSTIC DES BESOINS EN FORMATION

DOSSIER INDIVIDUEL DE RéFLEXION

NOM _____

POSTE OCCUPé/STATUT _____

DIRECTION _____

DATE _____

ÉCHELLE DESCRIPTIVE DES DEGRÉS DE COMPÉTENCE

1 Fait preuve d'une maîtrise satisfaisante de certaines parties de cette habileté, mais a besoin d'aide ou de supervision pour maîtriser l'habileté dans son ensemble.

2 Fait preuve d'une maîtrise satisfaisante de cette habileté mais a besoin périodiquement d'aide ou de supervision.

3 Fait preuve d'une maîtrise satisfaisante de cette habileté et peut s'exécuter sans aide ni supervision.

4 Fait preuve d'une maîtrise satisfaisante de cette habileté et peut diriger d'autres personnes au cours de son travail.

5 Fait preuve d'une maîtrise satisfaisante de cette habileté et peut faire preuve d'initiative et d'une capacité d'adaptation face à certaines situations difficiles.

6 Fait preuve d'une maîtrise satisfaisante de cette habileté en manifestant une qualité et une vitesse d'exécution remarquable.

1.1 GRILLE D'ÉVALUATION

BASE : Profils de compétences

HABILETéS DE GESTION			
PLANIFICATION	ORGANISATION	CONTRÔLE	ESPRIT DE DéCISION
1. 1 2 3 4 5 6	1. 1 2 3 4 5 6	1. 1 2 3 4 5 6	1. 1 2 3 4 5 6
2. 1 2 3 4 5 6	2. 1 2 3 4 5 6	2. 1 2 3 4 5 6	2. 1 2 3 4 5 6
3. 1 2 3 4 5 6	3. 1 2 3 4 5 6	3. 1 2 3 4 5 6	3. 1 2 3 4 5 6
4. 1 2 3 4 5 6	4. 1 2 3 4 5 6	4. 1 2 3 4 5 6	4. 1 2 3 4 5 6
5. 1 2 3 4 5 6	5. 1 2 3 4 5 6	5. 1 2 3 4 5 6	5. 1 2 3 4 5 6
6. 1 2 3 4 5 6	6. 1 2 3 4 5 6	6. 1 2 3 4 5 6	6. 1 2 3 4 5 6
7. 1 2 3 4 5 6	7. 1 2 3 4 5 6	7. 1 2 3 4 5 6	7. 1 2 3 4 5 6
8. 1 2 3 4 5 6	8. 1 2 3 4 5 6	8. 1 2 3 4 5 6	8. 1 2 3 4 5 6
9. 1 2 3 4 5 6	9. 1 2 3 4 5 6	9. 1 2 3 4 5 6	9. 1 2 3 4 5 6
10. 1 2 3 4 5 6	10. 1 2 3 4 5 6	10. 1 2 3 4 5 6	10. 1 2 3 4 5 6

Commentaires additionnels

I.2 GRILLE D'ÉVALUATION

BASE : Profils de compétences

HABILETES DE TYPE INTELLECTUELLES

SENS DE L'INNOVATION	ESPRIT D'ANALYSE	ESPRIT DE SYNTHÈSE	ÉCOUTE ET COMMUNICATION	EXPRESSION ÉCRITE	MÉTHODE
1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
1.	1.	1.	1.	1.	1.
1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
2.	2.	2.	2.	2.	2.
1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
3.	3.	3.	3.	3.	3.
1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
4.	4.	4.	4.	4.	4.
1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
5.	5.	5.	5.	5.	5.
1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
6.	6.	6.	6.	6.	6.
1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
7.	7.	7.	7.	7.	7.
1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
8.	8.	8.	8.	8.	8.
1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
9.	9.	9.	9.	9.	9.
1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
10.	10.	10.	10.	10.	10.

Commentaires additionnels

1.3 GRILLE D'ÉVALUATION

BASE : Profils de compétences

HABILETéS DE TYPE INTERPERSONNELLES				
ESPRIT D'ÉQUIPE	LEADERSHIP	OUVERTURE D'ESPRIT	SENS DES RELATIONS HUMAINES	SENS DES RESPONSABILITéS
1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
1.	1.	1.	1.	1.
2.	2.	2.	2.	2.
3.	3.	3.	3.	3.
4.	4.	4.	4.	4.
5.	5.	5.	5.	5.
6.	6.	6.	6.	6.
7.	7.	7.	7.	7.
8.	8.	8.	8.	8.
9.	9.	9.	9.	9.
10.	10.	10.	10.	10.

Commentaires additionnels

1.4 GRILLE D'ÉVALUATION

BASE : Profils de compétences

CONNAISSANCES

ENVIRONNEMENT ADMINISTRATIF		DOMAINE D'ACTIVITÉS PROFESSIONNELLES	
1. 1 2 3 4 5 6	8. 1 2 3 4 5 6	1. 1 2 3 4 5 6	8. 1 2 3 4 5 6
2. 1 2 3 4 5 6	9. 1 2 3 4 5 6	2. 1 2 3 4 5 6	9. 1 2 3 4 5 6
3. 1 2 3 4 5 6	10. 1 2 3 4 5 6	3. 1 2 3 4 5 6	10. 1 2 3 4 5 6
4. 1 2 3 4 5 6	11. 1 2 3 4 5 6	4. 1 2 3 4 5 6	11. 1 2 3 4 5 6
5. 1 2 3 4 5 6	12. 1 2 3 4 5 6	5. 1 2 3 4 5 6	12. 1 2 3 4 5 6
6. 1 2 3 4 5 6	13. 1 2 3 4 5 6	6. 1 2 3 4 5 6	13. 1 2 3 4 5 6
7. 1 2 3 4 5 6	14. 1 2 3 4 5 6	7. 1 2 3 4 5 6	14. 1 2 3 4 5 6

Commentaires additionnels

2. GRILLE DE COMPILATION

HABILETéS DE GESTION	HABILETéS DE TYPE INTELLECTUELLES	HABILETéS DE TYPE INTERPERSONNELLES	CONNAISSANCES
• PLANIFICATION 1. ____ 5. ____ 2. ____ 6. ____ 3. ____ 7. ____ 4. ____ 8. ____	• SENS DE L'INNOVATION 1. ____ 4. ____ 2. ____ 5. ____ 3. ____ 6. ____	• ESPRIT D'éQUIPE 1. ____ 4. ____ 2. ____ 5. ____ 3. ____	• ENVIRONNEMENT ADMINISTRATIF 1. ____ 6. ____ 11. ____ 2. ____ 7. ____ 12. ____ 3. ____ 8. ____ 4. ____ 9. ____ 5. ____ 10. ____
Total ____ / (%)	Total ____ / (%)	Total ____ / (%)	Total ____ / (%)
• ORGANISATION 1. ____ 3. ____ 2. ____ 4. ____	• ESPRIT D'ANALYSE 1. ____ 3. ____ 2. ____ 4. ____	• LEADERSHIP 1. ____ 4. ____ 2. ____ 5. ____ 3. ____	• DOMAINE D'ACTIV. PROFESS. 1. ____ 6. ____ 11. ____ 2. ____ 7. ____ 12. ____ 3. ____ 8. ____ 13. ____ 4. ____ 9. ____ 5. ____ 10. ____
Total ____ / (%)	Total ____ / (%)	Total ____ / (%)	Total ____ / (%)
• CONTRÔLE 1. ____ 6. ____ 2. ____ 7. ____ 3. ____ 8. ____ 4. ____ 9. ____ 5. ____	• ESPRIT DE SYNTHÈSE 1. ____ 4. ____ 2. ____ 5. ____ 3. ____	• OUVERTURE D'ESPRIT 1. ____ 3. ____ 2. ____ 4. ____	
Total ____ / (%)	Total ____ / (%)	Total ____ / (%)	Total ____ / (%)
• ESPRIT DE DéCISION 1. ____ 4. ____ 2. ____ 5. ____ 3. ____	• éCOUTE ET COMMUNICATION 1. ____ 4. ____ 2. ____ 5. ____ 3. ____ 6. ____	• SENS DES RELATIONS HUMAINES 1. ____ 5. ____ 2. ____ 6. ____ 3. ____ 7. ____ 4. ____	
Total ____ / (%)	Total ____ / (%)	Total ____ / (%)	Total ____ / (%)
	• EXPRESSION éCRITE 1. ____ 2. ____	• SENS DES RESPONSABILITéS 1. ____ 4. ____ 2. ____ 5. ____ 3. ____ 6. ____	
Total ____ / (%)	Total ____ / (%)	Total ____ / (%)	Total ____ / (%)
	• METHODE 1. ____ 3. ____ 2. ____		
Total ____ / (%)	Total ____ / (%)	Total ____ / (%)	Total ____ / (%)
GRAND TOTAL ____ / (%)	GRAND TOTAL ____ / (%)	GRAND TOTAL ____ / (%)	GRAND TOTAL ____ / (%)

Commentaires additionnels

3. BESOINS ET PRIORITéS

En vous basant sur les résultats de vos grilles d'évaluation et de compilation, identifiez vos besoins de formation et leur priorité.

A. **Besoins à court terme**
Lesquels et pourquoi?

B. Besoins à moyen - long terme
Lesquels et pourquoi?

4. LES MOYENS

Identifiez, si possible, par quel(s) moyen(s) vous entendez combler le(s) besoin(s) identifié(s) à la section 3. À cet effet, vous pouvez utiliser la grille ci-dessous.

Mon (mes) besoin(s) prioritaire(s)	LES MOYENS ENVISAGÉS					
	Formation académique	Session de perfectionnement	Stage-mobilité	Supervision "coaching"	Responsable d'un dossier particulier	Autres moyens

Commentaires additionnels

TABLEAU RÉGIONAL DES PRIORITÉS
INDIVIDUELLES DE FORMATION

INDIVIDU	POSTE OCCUPÉ ET STATUT	BESOINS PRIORITAIRES	MOYENS ENVISAGÉS	PÉRIODE DE RÉALISATION ENVISAGÉE (échéancier)

ANNEXE J

Documents - Méthodologie (pp. 1 à 11)

PROFIL DES COMPÉTENCES POUR: _____	
HABILETÉ: _____	
Actions concrètes en lien avec le poste	Indice de mesure

HABILETES DE GESTION

PLANIFICATION:
Fait référence à la capacité de savoir faire des prévisions, d'établir des priorités, de fixer des objectifs et des plans d'action à court, moyen et long terme.

ORGANISATION:
Habileté à agencer les ressources nécessaires (humaines, matérielles et/ou financières) et à les utiliser de façon efficace de manière à permettre la réalisation des objectifs attendus.

CONTROLE:
Habileté à suivre le déroulement d'une activité, à déceler et à corriger s'il y a lieu, toute déviation par rapport aux normes et standards établis et à évaluer les résultats obtenus en fonction des objectifs fixés.

ESPRIT DE DECISION:
Habitelé à faire des choix adéquats dans des délais acceptables après examen de la situation et à maintenir ses décisions de façon éclairée, et vivre avec leurs impacts ou conséquences.

HABILETES DE TYPE INTELLECTUEL

SENS DE L'INNOVATION:
Habileté à remettre en question et à trouver des façons nouvelles, inhabituelles et efficaces d'envisager une situation ou de traiter un problème, d'en encourager l'esprit et le support dans une équipe.

ESPRIT D'ANALYSE:
Habileté à décomposer une situation ou un problème en ses éléments essentiels afin d'en saisir les liens, les rapports et les implications.

ESPRIT DE SYNTHESE:
Habileté à rassembler des faits, des idées ou des informations provenant de diverses sources pour en constituer un ensemble cohérent, compréhensible et concis.

ECOUTE ET COMMUNICATION:
Habileté à transmettre des messages de façon à être compris et recevoir de façon exacte les messages des autres.

EXPRESSION ECRITE:
Habileté à faire connaître sa pensée par écrit de façon claire et exacte.

METHODE:
Habileté à élaborer ou à effectuer un ensemble des démarches raisonnées et suivies pour réaliser un travail ou parvenir à un but.

HABILETES DE TYPE INTERPERSONNEL

ESPRIT D'EQUIPE:
Habilete à susciter pour son attitude la motivation et la mobilisation des personnes de son entourage, à travailler en complémentarité et en complicité avec d'autres personnes de façon à atteindre les objectifs fixés.

LEADERSHIP:
Habileté à orienter et à influencer le déroulement des activités d'une personne ou d'un groupe de manière à permettre la réalisation des objectifs fixés.

OUVERTURE D'ESPRIT:
Habileté à comprendre et à accepter les changements et à composer avec cette évolution.

SENS DES RELATIONS HUMAINES:
Habileté à entrer facilement en relation avec d'autres personnes, à composer avec elles et à établir un climat favorable de manière à permettre la réalisation des tâches prévues.

SENS DES RESPONSABILITES:
Habileté à faire preuve d'ouverture face aux responsabilités confiées, de préoccupation face à la qualité du travail à effectuer ou d'acceptation des conséquences de ses propres actions ou décisions.

SENS DU SERVICE A LA CLIENTELE:
Habileté à démontrer une préoccupation constante du client dans l'ensemble des activités effectuées (qualité du contact, de l'information, suivi, ...)

CONNAISSANCES

CONNAISSANCE DE L'ENVIRONNEMENT ADMINISTRATIF:

Réfère à la connaissance des règles de gestion de l'administration gouvernementale ainsi qu'à leur modalité d'application et, à la connaissance globale de l'organisme employeur comme tel (mission des différentes unités administratives, etc ...)

CONNAISSANCE DU DOMAINE D'ACTIVITES PROFESSIONNELLES:

Réfère à l'état d'actualisation de la personne dans le champ d'activité qu'elle exerce au sens large (vision globale du domaine et de sa dynamique évolutive) et de façon plus concise relativement au poste occupé.

CONSIGNES DE FONCTIONNEMENT VS MONTAGE DES PROFILS

DÉMARCHE PROPOSÉE

Les actions

Par sous-catégories d'habiletés:
les équipes doivent faire ressortir des actions concrètes qui décrivent le poste tel qu'il est ou devrait être.

- Réflexion individuelle,
- Lancer des idées, donc "brainstorming" sur les actions concrètes que je fais (lancer sans juger),
- préciser l'énoncé de chaque action retenue avec un verbe d'action.

Les indices de mesure

Reprendre les actions une à une et y rattacher les indices de mesure appropriés.

L'indice de mesure:

- n'est pas un qualificatif
- n'est pas un verbe d'action
- est une chose concrète, tangible
- est un objet dans la majorité des cas (dossier, rapport, plan, etc...),
- Les sous-catégories d'habiletés sont définies sur la feuille jointe.

Notre rôle:

- support à l'équipe (pas animateur, pas secrétaire)
- liaison avec les deux autres groupes
- reflet de la progression du travail à l'équipe.

LISTE DES VERBES D'ACTION POUVANT ÊTRE UTILISÉS

LISTE DE VERBES D'ACTION REGROUPÉS AVEC LES SORTES D'OPÉRATIONS

Relations

accepte
accélère
achète
approuve
assiste
collabore
confère
conseille
contracte
contribue
coopère
coordonne
démontre
échange
emploie
envoie
explique
facilite
fournit
installe
interprète
négocie
participe
procure
prononce
reçoit
s'engage
transmet
vend

Recherche de données

amorce
assemble
analyse
calcule
cherche
étudie
examine
expérimente
fait enquête
fait le relevé
inspecte
observe
recueille
révise
vérifie

Planification et programmation

assemble
compile
contrôle
décrit
détermine
estime
formule
fournit
prépare
prévoit
programme
projette
règlemente
soumet
trace

Exercer une influence sur l'établissement de standards

adopte
approuve
classifie
crée
décide
détermine
développe
établit
initie
instaure
modifie
prescrit
recommande

Direction et action

accomplit
administre
agit
contrôle
dirige
exécute
exerce
gère
maintient
procède
surveille

Conseil

conseille
contribue
explique
informe
prescrit
recommande
révise
suggère

LISTE DE VERBES APPROPRIÉS A L'ACTION DÉCRITE

À partir de

émaner
découler

Compléter

finir
terminer
achever
conclure

Déterminer

distinguer
préciser
définir
fixer
établir
décider
régler
occasionner

Expédier

transporter
charrier
déplacer
conduire
envoyer
reléguer
traîner
transférer

Faire

accomplir
créer
produire

Faire (suite)

fabriquer
construire
ériger
composer
disposer
former
se conformer à
résoudre
acquérir
causer
représenter
parvenir
constituer
effectuer

Information

indication
instruction
renseignement
nouvelle
communication
rapport

Inscrire

écrire
marquer
consigner
enregistrer
noter
afficher

Joindre

lier
attacher
unir
réunir
relier
unifier

Joindre (suite)

ajouter
annexer
assembler
combiner
fusionner
grouper
raccorder
ramasser
rassembler
renouer
sceller

Mettre

verser
établir
investir
placer
poser
disposer
ranger
arranger
combiner
introduire
revêtir
appliquer
étendre
superposer
employer
adosser
ajuster
endosser
déposer

Permettre

approuver
acquiescer
autoriser
laisser

Préparation

ébauche
essai
esquisse
introduction
arrangement

Préparer

façonner
élaborer
prédisposer
ménager
accommoder
étudier
disposer
organiser
projeter

Produire

présenter
créer
fabriquer

Vérifier

analyser
inspecter
considérer
comparer
constater
contrôler
essayer
examiner
expérimenter
réviser
revoir

CONNAISSANCES

On entend par critères de connaissances, l'ensemble des notions acquises sur un sujet par une formation académique ou par l'expérience, et qui sont requises pour l'exercice de l'emploi postulé.

Connaissances du domaine d'activités professionnelles: Ce critère sert à apprécier la qualité des connaissances acquises par une personne en regard du domaine professionnel auquel réfèrent les principales attributions de l'emploi. Il vise donc à évaluer jusqu'à quel point ses connaissances la préparent à assumer les responsabilités inhérentes à ce volet de l'emploi. Cependant, ce critère ne devrait pas comprendre les connaissances pouvant être acquises rapidement lors de la phase d'accueil et d'intégration au travail.

Connaissances administratives: Ce critère sert à apprécier la qualité des connaissances acquises par une personne en regard de la gestion en général (management) ainsi qu'à ses modalités d'application dans l'administration gouvernementale. Il vise donc à évaluer jusqu'à quel point ses connaissances la préparent à assumer les responsabilités inhérentes à ce volet de l'emploi.

EXPÉRIENCE

On entend par critères d'expérience l'ensemble des activités exercées par une personne dans le cadre de ses emplois antérieurs (rémunérés ou non) et qui l'ont préparée à occuper l'emploi postulé.

Expérience professionnelle: Ce critère sert à apprécier la qualité de l'expérience acquise par une personne dans le cadre d'une ou plusieurs disciplines professionnelles. Il vise à évaluer jusqu'à quel point cette expérience la prépare à assumer les responsabilités inhérentes à ce volet de l'emploi.

Expérience d'encadrement: Ce critère sert à apprécier la qualité de l'expérience acquise par une personne en matière de **gestion de ressources** humaines, matérielles et financières, **d'expertise conseil** ainsi qu'en matière de **coordination administrative** de projets, programmes ou activités ne nécessitant pas l'exercice d'un pouvoir hiérarchique mais faisant appel à des habiletés administratives. Il vise à évaluer jusqu'à quel point cette expérience la prépare à assumer les responsabilités inhérentes à ce volet de l'emploi.

HABILETÉS

On entend par critères d'habiletés l'ensemble des aptitudes, capacités, qualités personnelles et professionnelles pertinentes et nécessaires à l'exercice d'un emploi.

HABILETÉS DE GESTION:

Contrôle: Habileté à suivre le déroulement d'une activité, à déceler et à corriger s'il y a lieu, toute déviation par rapport aux normes et standards établis et à évaluer les résultats obtenus en fonction des objectifs fixés.

Organisation: Habileté à agencer les ressources humaines, matérielles et financières, et à utiliser ses subordonnés de façon efficace en leur confiant des tâches ou des responsabilités, de manière à permettre la réalisation des objectifs fixés.

Planification: Habileté à prévoir le déroulement d'une activité en établissant les objectifs à atteindre et les moyens et ressources nécessaires à la réalisation de cette activité.

Prise de décision: Habileté à arrêter des choix adéquats dans des délais acceptables après avoir pris connaissance des éléments en jeu et à maintenir ses positions, à moins de motifs sérieux et pertinents.

HABILETÉS DE TYPE INTELLECTUEL:

Créativité: Habileté à trouver des façons nouvelles, inhabituelles et efficaces d'envisager une situation ou de traiter un problème.

Esprit d'analyse: Habileté à décomposer une situation ou un problème en ses éléments essentiels afin d'en saisir les liens, les rapports et les implications.

Esprit de synthèse: Habileté à rassembler des faits, des idées ou des informations provenant de diverses sources pour en constituer un ensemble cohérent, compréhensible et concis.

Expression écrite: Habileté à faire connaître sa pensée par écrit de façon claire et exacte.

Expression orale: Habileté à faire connaître sa pensée oralement de façon claire et exacte.

Jugement: Habileté à faire preuve de discernement dans la façon d'interagir avec différentes personnes ou encore dans la façon de traiter un cas, une situation, un problème ou d'appliquer une norme.

Méthode: Habileté à élaborer ou à effectuer un ensemble de démarches raisonnées et suivies pour réaliser un travail ou parvenir à un but.

HABILETÉS DE TYPE INTERPERSONNEL:

Esprit d'équipe: Habileté à travailler en collaboration avec d'autres personnes, à accepter les particularités de chacune et à unir ses efforts à ceux d'autres personnes de manière à permettre la réalisation des buts fixés pour le groupe de travail ou pour l'unité administrative.

Leadership: Habileté à orienter et à influencer le déroulement des activités d'une personne ou d'un groupe de manière à permettre la réalisation des objectifs fixés.

Ouverture d'esprit: Habileté à comprendre et à accepter les changements et à composer avec cette évolution.

Sens des relations humaines: Habileté à entrer facilement en relation avec d'autres personnes, à composer avec elles et à établir un climat favorable de manière à permettre la réalisation des tâches prévues.

Sens des responsabilités: Habileté à faire preuve d'ouverture face aux responsabilités confiées, de préoccupation face à la qualité du travail à effectuer ou d'acceptation des conséquences de ses propres actions ou décisions.

GROUPE DE TRAVAIL SUR L'ÉTABLISSEMENT
DES DOCUMENTS DE SUPPORT DANS LE DIAGNOSTIC
DES BESOINS EN FORMATION

Questions

1- Quels sont les principes sur lesquels le processus de diagnostic doit reposer?

a) L'autodiagnostic?
b) Le lien rendement-compétence?
c) La formation - plan annuel?
d) À qui revient la priorisation des besoins?

2- À quoi correspondrait le processus opérationnel concret de diagnostic des besoins en formation?

a) Rôle de la DRH dans le processus?
b) Rôle de la DOR dans le processus?

3- Quelles sont vos suggestions par rapport à l'implantation dans le temps du processus lui-même?

4- Quels sont les outils de support devant accompagner l'individu et le superviseur/gestionnaire dans le processus de diagnostic?

Appréciation et suggestions suite à l'exercice de diagnostic des besoins en formation sur la base des profils de compétences

1- Avez-vous trouvé les profils de compétences utiles pour définir vos points de forces et de faiblesses?

Commentaires - suggestions :

_____
_____
_____

Les grilles sont-elles adéquates?

Commentaires - suggestions :

_____
_____
_____

2- Les questions des sections 3 et 4 servant à l'établissement des priorités de formation ainsi qu'à la détermination de vos moyens d'apprentissage vous ont-elles suffisamment aidé dans votre réflexion?

Commentaires - suggestions :

_____
_____
_____

3- Avez-vous trouvé utile que votre superviseur/gestionnaire fasse sa propre évaluation de vos besoins? Pourquoi?

Commentaires - suggestions :

_____
_____
_____

4- Les priorités que vous aviez personnellement établies correspondaient-elles à celles établies par votre superviseur/gestionnaire?

_____
_____
_____

Si non, avez-vous réussi à vous entendre et à faire concensus?

_____

5- Selon vous, combien de priorités de formation suffisent?

_____

i) Combien en aviez-vous relevé?

_____

ii) Combien avez-vous convenu d'en retenir?

_____

6- À combien de temps d'intervalle croyez-vous qu'il est important d'effectuer ce diagnostic?

_____

Pourquoi?

_____
_____
_____

ANNEXE K

Documents de l'O.D.N. et de la Donohue

O.D.N.

LETTRE STRATEGIQUE

AOUT 91

Le Référentiel des Compétences

GESTION DES COMPETENCES = UNE NECESSITE

STRATÉGIE

La compétence de l'entreprise dépend *essentiellement des compétences de son personnel, c'est-à-dire de la somme :*

❒ des connaissances professionnelles acquises par la formation et l'expérience professionnelle
❒ des qualifications professionnelles propres à chaque agent et liées à sa personnalité et à sa motivation.

RCLE DU PERSONNEL

Chaque personne occupe un poste dans l'entreprise pour apporter sa contribution à la mission de l'ODN. En retour, il doit se sentir bien et être justement rémunéré.

Pour obtenir la qualité souhaitée, il est nécessaire que les personnes soient compétentes, c'est-à-dire qu'elles aient la capacité de faire, que le profil soit adapté à chaque poste mais aussi qu'elles aient envie de faire et d'assumer l'autonomie, les délégations liées aux fonctions occupées.

Pour avoir envie de faire, il faut être motivé. La motivation est essentiellement déterminée par :

- les qualités professionnelles
- le statut
- le comportement hiérarchique quotidien
- l'adéquation entre ses valeurs et celles de l'entreprise

L'encadrement devient le vecteur essentiel des performances économiques et sociales. L'organisation et les moyens jouent aussi un rôle important.

L'entreprise, de son côté, doit :

- fixer les objectifs à atteindre
- donner les moyens adaptés
- reconnaître et valoriser
- donner des responsabilités, des délégations, de l'autonomie
- justement rémunérer
- former

En un mot, mobiliser les compétences pour donner «envie de faire».

. **Admettre ces règles ne suffit pas,** il faut les mettre en pratique et en particulier s'assurer :

❒ qu'il y a bien adéquation entre les hommes et les postes
❒ que la valorisation des ressources humaines et en particulier la rémunération, s'appuie sur des principes publiés les plus transparents possibles et les plus équitables
❒ que l'encadrement joue bien son rôle : aider, sécuriser, écouter, inciter à l'initiative...

ROLE DE L'ENCADREMENT

Il s'agit là de domaines difficiles, délicats et assez rarement traités dans les entreprises françaises, en particulier en secteur public.

Meilleurs nous serons dans ces domaines, moins il y aura de sentiments d'injustice et de conflits avec le personnel, et plus le personnel sera motivé. Les enjeux, tant en matière de qualité de service rendu au quotidien, que de coûts de fonctionnement sont considérables.

VALORISATION

Pour valoriser les ressources humaines, il est indispensable de gérer (annexe 1) :

❒ les postes : définition et poids
❒ les compétences : contenu et niveau
❒ les évaluations : mesurer les écarts.

Pour réussir, il faut en parallèle que l'entreprise :

❒ donne les moyens
❒ définisse une politique salariale : adaptée, valorisante, admise et prévoyant une certaine individualisation, en particulier par l'intéressement, et une politique de promotion basée sur des évaluations de compétences.

La mise au point des stratégies, des méthodes, des outils doit résulter d'une démarche participative afin d'aboutir à un consensus.

L'ODN avance, depuis près de deux ans, dans la maîtrise des différents domaines évoqués. Il a fait appel en 1989, à des experts externes (spécialistes reconnus). Le Comité de Pilotage composé de Cadres de l'entreprise a permis d'élaborer le référentiel des compétences. Avec les experts, la première étape concernant l'évaluation des postes a été menée en 1989 et 1990.

LES POSTES

Il faut avant tout une description précise de l'ensemble des données :
missions - objectifs - activités - autonomie - responsabilité d'encadrement - responsabilité financière - le rôle dans la structure.

Une réflexion est nécessaire pour :
- ❒ fixer la dimension, le poids des postes
- ❒ les positionner dans l'organigramme
- ❒ définir les échanges, les responsabilités vis-à-vis des autres : clients, fournisseurs internes et externes comme partenaires et concurrents.

Evaluer les postes permet :
- ❒ le positionnement hiérarchique
- ❒ la mesure des évolutions et des moyens à mettre en oeuvre pour suivre :
  - formation
  - outils, méthodes
  - salaire
- ❒ la clarification des structures
- ❒ de préciser les liens entre les postes
- ❒ de gérer l'évolution des carrières

Cette évaluation facilite le fonctionnement et stabilise l'organisation car les choix sont plus rigoureux.
L'évaluation facilite aussi le recrutement et améliore la mise au point du plan de formation. (annexe 2)

LES COMPÉTENCES

Afin de cerner précisément les connaissances et les qualités professionnelles, il faut :

DECRIRE
- ❒ Définir toutes celles nécessaires à l'entreprise en général : activité élémentaire par activité élémentaire (annexe 3)
- ❒ Définir celles nécessaires pour chaque poste et pour chacune d'entre-elles, le niveau à atteindre (annexes 4A - 4B)

Cela concerne :
- ❒ les connaissances professionnelles (annexe 5A)
- ❒ les qualités professionnelles qui sont liées au comportement, à la motivation (annexe 5B)

Elles seront définies dans un contrat d'objectif lié au poste. Toutefois, cette définition doit aussi être personnalisée. Elle dépendra, entre-autre, de l'expérience acquise et de l'ancienneté, et donc évoluera.

EVALUER
- ❒ les niveaux par poste. (annexe 6)

Le Référentiel des Compétences

GESTION DES COMPETENCES = UNE NECESSITE

EVALUATION

"Des personnes et des écarts". Pour qu'il y ait efficacité, il faut que chaque personne soit à sa bonne place. *On ne peut donc échapper à l'évaluation des personnes dans chacun de ses domaines d'intervention et à l'analyse des écarts entre les compétences des acteurs, et l'évaluation du poste et des compétences nécessaires. Bien entendu, des écarts sont admissibles si la personne s'engage à les combler ou si le poste peut être adapté.*

Cette évaluation doit être transcrite dans les contrats d'objectifs qui préciseront les engagements réciproques.

Ces évaluations doivent :

- ❒ s'appuyer sur des définitions précises
- ❒ échapper le plus possible à l'influence du jugement d'une personne.

En retour, l'ODN doit développer des moyens d'aide et de formation.

LES ACTIONS D'ACCOMPAGNEMENT

"Donner les moyens". L'entreprise et ses acteurs ont besoin de moyens adaptés aux missions. *L'ODN se doit aussi de mettre à disposition les moyens pour réduire les écarts constatés entre la compétence des acteurs et celles requises et pour progresser.*

Cela concerne essentiellement la formation. Il faut aussi donner envie de s'améliorer par :

- ❒ la responsabilisation
- ❒ l'écoute et l'aide de l'encadrement
- ❒ la valorisation
- ❒ la politique salariale/le statut.

Les outils d'aide sont, là aussi indispensables.

POLITIQUE SALARIALE

Elle se doit d'être la plus transparente possible : *à la fois adaptée à la situation d'aujourd'hui et capable, à partir de règles précises, de s'adapter aux changements recensés dans chaque poste et aux évolutions des personnes.*

Elle s'appuie sur :

- ❒ la connaissance des postes et donc de leur poids «salarial» (annexe 6)
- ❒ l'évaluation des résultats et des compétences

Afin d'échapper à la démotivation, aux conflits et aux départs comme aux difficultés de recrutement, dans ce domaine nous avons aussi besoin d'outils et de méthodes très élaborés.

La politique salariale doit prévoir de réelles possibilités en matière de reconnaissance des améliorations de la qualité, des compétences, et des réussites : elle doit donc être personnalisée. Cette personnalisation s'appuie sur des évaluations d'objectifs concertés, comme des compétences dont les règles sont publiées afin qu'elles soient connues et comprises par le personnel.

L'adhésion du personnel ne sera obtenue que s'il y a adéquation entre salaire et poste, entre salaire, compétence et motivation.

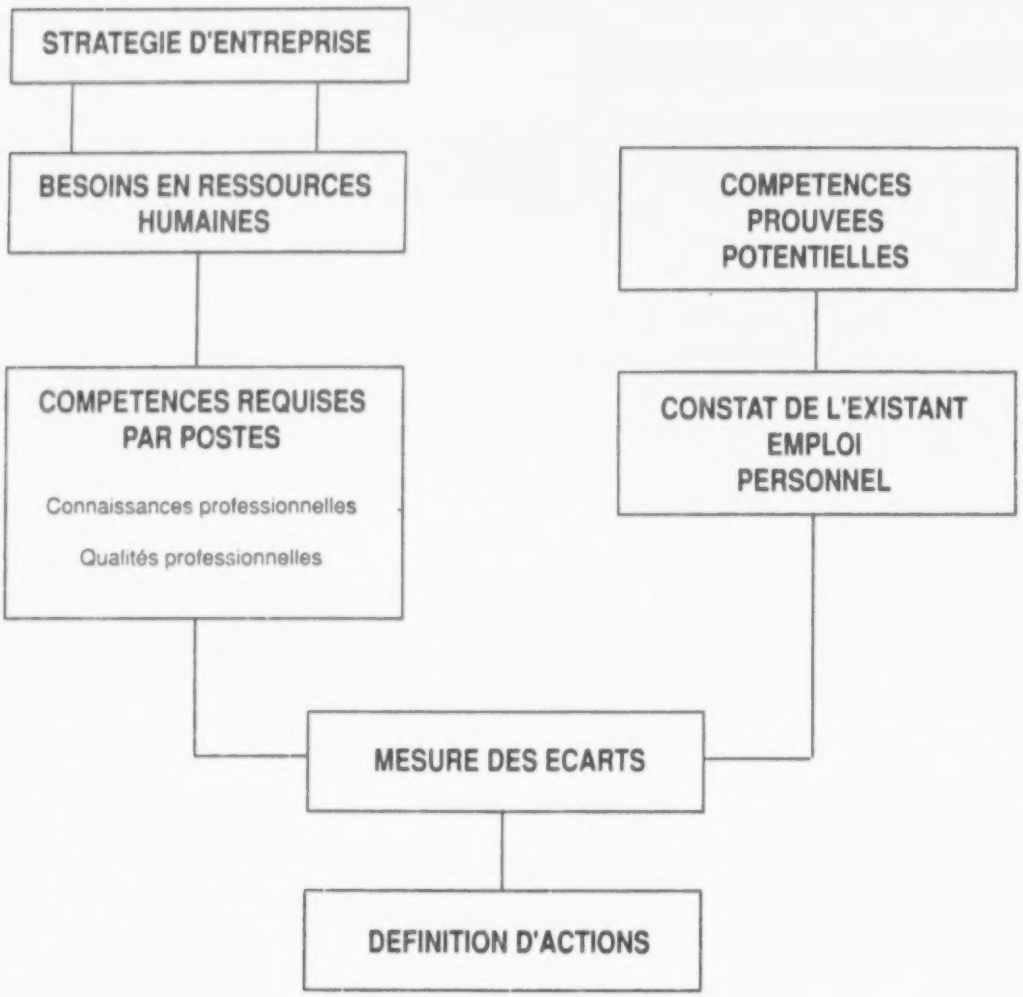
Cela passe par :

- ❒ une classification des postes par niveau de responsabilités
- ❒ une définition pour chaque poste :
  - . des connaissances professionnelles fonction des activités,
  - . des qualités professionnelles fonction des missions.

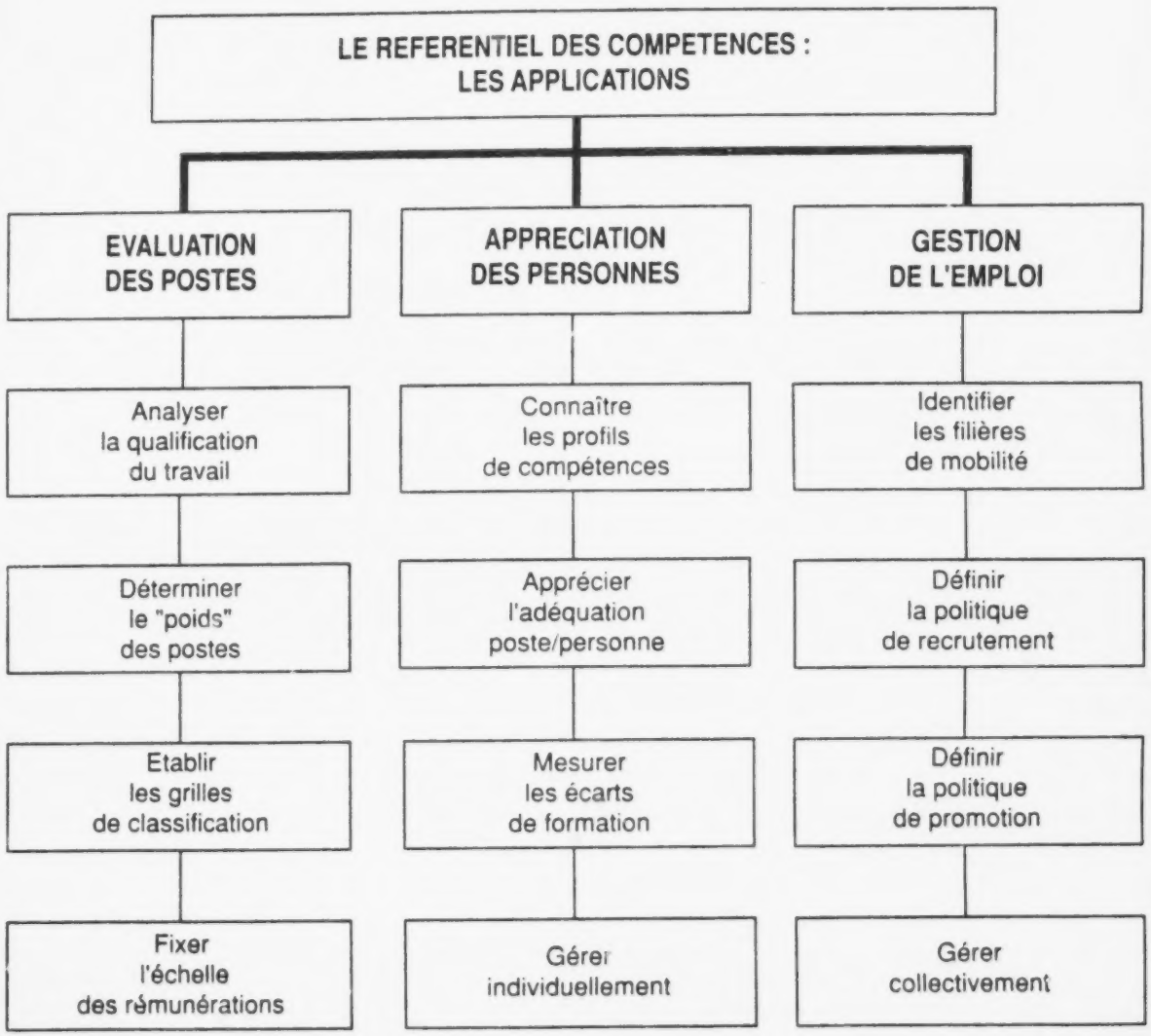
L'ancienneté ne peut pas être totalement ignorée, mais elle doit l'être par la prise en compte des évaluations s'appuyant sur les contrats d'objectifs.
L'intéressement aux améliorations et aux résultats est un moyen indispensable tout comme la promotion, fonction de l'évolution des compétences.

Annexe 1

LA GESTION DES COMPETENCES



Annexe 2


LE REFERENTIEL DES COMPETENCES :
LES APPLICATIONS
EVALUATION DES POSTES
APPRECIATION DES PERSONNES
GESTION DE L'EMPLOI
Analyser la qualification du travail
Déterminer le "poids" des postes
Etablir les grilles de classification
Fixer l'échelle des rémunérations
Connaître les profils de compétences
Apprécier l'adéquation poste/personne
Mesurer les écarts de formation
Gérer individuellement
Identifier les filières de mobilité
Définir la politique de recrutement
Définir la politique de promotion
Gérer collectivement

Annexe 3

LISTES DES FAMILLES

1 AMENAGEMENT

2 GESTION LOCATIVE

3 MAINTENANCE ET AMELIORATION DU PATRIMOINE

4 UTILISATION ET DEVELOPPEMENT DE LOGICIELS

5 EXPLOITATION ET SYSTEMES INFORMATIQUES

6 RESEAUX ET TELECOMMUNICATIONS

7 TECHNIQUES DE COMMUNICATION

8 TECHNIQUES COMMERCIALES ET MARKETING

9 ANIMATION DE LA MISSION SOCIALE

10 ANIMATION/GESTION RESSOURCES HUMAINES

11 TECHNIQUES DE GESTION

12 TECHNIQUES COMPTABLES ET FINANCIERES

13 CONTRATS ET MARCHES

14 ORGANISATION ET METHODES

15 TECHNIQUES DE SECRETARIAT/DOCUMENTATION

16 ADMINISTRATION DU PERSONNEL

17 CONDUITE ET GESTION DE PROJET

18 CULTURE ET ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE

19 EXPRESSION ECRITE ET TECHNIQUES DE REDACTION

20 EXPRESSION ORALE ET CONDUITE DE REUNION

21 NOMBRES, CALCULS ET STATISTIQUES

Annexe 4 A

LA GRILLE DES CONNAISSANCES

NIVEAUX	DEFINITIONS
0	*Aucune connaissance n'est nécessaire.*
1 NIVEAU DE L'UTILISATEUR	*Une culture générale de base est nécessaire. Les mots employés font partie du langage usuel de travail.* *Question : quel est le vocabulaire ?*
2 PREMIER NIVEAU DU PROFESSIONNEL	*Le vocabulaire est connu avec sa compréhension exacte. Usage des savoirs-faire élémentaires.* *Question : quels sont les actes professionnels simples ?*
3 PLUS HAUT NIVEAU DU PROFESSIONNEL VISION THEORIQUE GLOBALE	*Maîtrise des actes élémentaires. Capacité à les choisir et à les enchainer dans des actions complexes.* *Question : quelles sont les situations qui nécessitent des choix parmi des possibilités prévues ?*
4 PREMIER NIVEAU CONCEPTUEL	*Capacité à analyser une situation, percevoir la complexité pour éviter les erreurs et décider de traiter la situation ou de faire appel à un spécialiste.* *Questions : quelles sont les bases théoriques ?* *Quelles études élémentaires sont faites dans le cadre du travail ?*
5 NIVEAU DU SPECIALISTE DU DOMAINE	*Capacité à trouver des solutions originales et adaptées à toutes situations.* *Question : quelles sont les spécialités du domaine ?*
6 EXPERT	*Capacité à remettre en cause les concepts du domaine.*

Annexe 4 B

POSITIONNEMENT DES POSTES SUR LE REFERENTIEL DES COMPETENCES

Chaque poste est positionné sur le référentiel et se trouve ainsi décrit par un vecteur de compétences.
Exemple : *poste Responsable d'Agence*

CONNAISSANCES PROFESSIONNELLES		QUALITÉS PROFESSIONNELLES	
4	Gestion locative	4	Anticiper
2	Utilisation & développement de logiciels	5	Concrétiser
3	Animation de la mission sociale	4	Mobiliser
3	Animation et gestion des ressources humaines	5	Echanger
3	Techniques de gestion		
3	Contrats & Marchés		
3	Culture et environnement de l'entreprise		
4	Expression écrite et techniques de rédaction		
	Etc...		

Annexe 5 A

010 RESPONSABLE D'AGENCE

CONNAISSANCES PROFESSIONNELLES REQUISES

2 : GESTION LOCATIVE - Niv : 4

Capacité à adapter une stratégie de gestion locative en intégrant les spécificités locales : maintien, réhabilitation, rénovation, construction. Analyser les variables d'une gestion locative en utilisant les outils spécifiques de l'ODN : NOLDOR, remise en ordre des loyers etc... Analyser toute variation ou écart sur l'ensemble des recettes et charges locatives et proposer les actions correctrices adéquates : anomalies de charges de chauffage, contrats inadaptés, etc... Maîtriser l'ensemble des bases de données en gestion locative en définissant les besoins de traitement de ces données.

4 : UTILISATION ET DEVELOPPEMENT DE LOGICIELS - Niv : 2

Capacité à manipuler les logiciels pré-conçus et courants de l'entreprise (GESIM, KEOPS, VISIO3, MULTIPLAN, et autres applications micro), dans le cadre de mises à jour ou d'utilisations courantes : courriers sur traitement de textes, calculs simples sur tableurs, tris, suivis d'activités, consultations diverses, copie ou suppression de fichiers, liste de documents existants, ajout de ligne, déplacements de blocs, etc... Effectuer les principales transactions bureautiques en vigueur à l'ODN : répertoire téléphonique, tenue des agendas, réservations de salles, messageries. Différencier la nature d'un plantage matériel ou logiciel en fonction des messages émis, puis solliciter l'assistance adéquate. Etablir un premier diagnostic sur une situation de fichiers. Produire tous types de documents à partir du logiciel PAGE MAKER, intégrant du texte, du graphique et de l'image.

9 : ANIMATION DE LA MISSION SOCIALE - Niv : 3

Capacité à mettre en oeuvre toute action collective avec des partenaires adéquats dans le but de résoudre ou prévenir toute nature de dysfonctionnements sociaux : créer une régie de quartier, passer un marché avec des entreprises intermédiaires, solliciter d'une structure sociale l'organisation d'un centre aéré pour enfants pendant les vacances scolaires, etc... Négocier avec une mairie ou une commune l'allocation de moyens en faveur d'une association, d'une action, etc... Monter un projet simple d'ingénierie sociale adapté à un problème particulier : trouver une solution de relogement pour une famille perturbante, le mettre en oeuvre puis animer les actions opportunes, etc... Négocier un suivi social avec les partenaires (collectivités locales ou les associations) sur la base de conventions type.

10 - ANIMATION/GESTION RESSOURCES HUMAINES - Niv : 3

Capacité à mettre en oeuvre des techniques pédagogiques éprouvées : animation de groupe, étude de cas, alternance pédagogique, jeux de rôle, etc... Proposer et définir le contenu d'une formation en adéquation avec des objectifs précisés par ailleurs. Choisir et mettre au point les supports de formation : guides d'utilisation, boîtes à outils, manuels. Expliciter un processus, un règlement ou l'utilisation d'un logiciel complexes : un mode de récupération de charges locatives, le code des marchés publics, le logiciel de bordereau de prix ou de paiement d'une facture, etc... Etablir le plan de formation d'une équipe sur la base de stages inter ou intra. Mettre en oeuvre le plan de formation de l'entreprise. Organiser et mettre en oeuvre l'accueil et l'intégration d'un nouveau collaborateur et assurer un tutorat complet. Rédiger une fiche de poste dans le cadre d'une procédure établie. Conduire, selon une procédure établie, un entretien individuel d'évaluation en vue de : suivre une formation, mesurer l'atteinte des objectifs ou la formalisation d'une fiche de voeux. négocier avec ses collaborateurs un contrat d'objectif

11 - TECHNIQUES DE GESTION - Niv : 3

Capacité à élaborer le budget d'une activité restreinte ou d'un petit service, établir un plan de charge, un compte d'exploitation interne, un devis d'exécution de travaux à partir de règles connues. Commenter une information issue d'un tableau de bord : écart entre prévisions et réalisations en matière d'effectifs, de charges, d'engagement d'investissement, de stocks, etc... Définir et ajuster une règle de gestion : fixer un seuil, déterminer une quantité économique de commande. Exploiter des résultats partiels de compte pour en déterminer des valeurs caractéristiques : prix de revient, prix de vente d'un produit, d'une prestation, ou prévisionnel : coût pré-établi. Assurer la gestion immobilière d'un ensemble : suivi des charges, etc... Recaler une prévision, réajuster un échéancier et ses indicateurs de suivi. Identifier tout écart de productivité. Concevoir un tableau récapitulatif de données. Utiliser les outils de définition, d'optimisation et d'amélioration des performances d'un produit ou d'un service : négocier un contrat interne clients/fournisseurs, cahier des charges, démarche analyse de la valeur, etc...

13 - CONTRATS ET MARCHES - Niv : 3

Capacité à choisir parmi plusieurs contrats-type, celui qui semble le mieux adapté à l'identité du contractant et l'objet du contrat, insérer une clause particulière dans un contrat. Rédiger et aménager certaines clauses d'un CCAP (Cahier des Clauses Administratives Particulières). Concevoir une convention particulière de location intégrant des clauses de garantie spécifiques. Rédiger un contrat de prestation de service pour une prestation nouvelle ou faisant appel à un nouveau corps de métier. Constituer un dossier d'expropriation. Vérifier la cohérence d'un contrat ou d'un document juridique. Analyser un contrat d'assurance. Rédiger un contrat de prêt à un salarié ou à un acheteur. Adapter et faire évoluer en fonction de l'évolution de la réglementation les clauses des contrats, conventions et marchés passés par l'entreprise. Présenter et défendre un dossier devant un tribunal administratif.

18 - CULTURE ET ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE - Niv : 3

Capacité à identifier les membres du Conseil d'Administration. Identifier les titres, les missions et les positions hiérarchiques des grandes fonctions de l'entreprise. Détecter tous les partenaires concernés par une action de l'ODN. Identifier et choisir le bon niveau décisionnel, dans le cadre d'une activité quotidienne ou habituelle. Décrire les opérations d'amélioration de la qualité développée dans l'entreprise : enquête non qualité, CQ, GEF, GAR, contrat et projet de service, diagnostic non qualité. Mettre en oeuvre sur instruction tout mode de concertation avec les partenaires.

19 : EXPRESSION ECRITE ET TECHNIQUES REDACTION - Niv : 4

Capacité à préparer et rédiger un rapport de synthèse détaillé. Identifier et rédiger des arguments destinés à justifier un choix. Reproduire un style, rédiger un commentaire. Préparer et rédiger les attendus d'une conclusion. Rédiger une correspondance non standardisée dans la syntaxe appropriée. Concevoir et rédiger un scénario ou un script professionnel : présentation de l'entreprise, lancement d'une action. Rédiger une note de conjoncture.

20 - EXPRESSION ORALE, CONDUITE DE REUNION - Niv : 3

Capacité à diagnostiquer et corriger une syntaxe erronée. Assurer l'ouverture d'une réunion ou d'un séminaire. Animer une réunion du type réunion de service, cercle de qualité, groupe d'efficacité, groupe d'action rapide, etc... Animer une réunion de locataires ou un comité consultatif de résidents (CCR). Créer une dynamique de groupe en vue d'obtenir un consensus parmi des partenaires internes ou externes à l'entreprise, présentant le même système d'intérêts : réunions en mairie, réunions de chantier, etc... Constituer des sous-groupes de travail opportuns. Organiser et gérer un brain-storming. Animer un comité de rédaction.

21 - NOMBRES, CALCULS ET STATISTIQUES - Niv : 2

Capacité à effectuer totalement les quatre opérations, même dans les systèmes non métriques. Traduire une série de chiffres en données graphiques : histogramme, camembert, courbe, etc... Interpréter une série statistique simple. Déduire graphiquement la valeur d'une variable en fonction d'une autre variable. Réaliser tout calcul de pourcentage, de fraction, de règle de trois. Effectuer une conversion élémentaire. Utiliser des barèmes, des formulaires proportionnels et des taques simples.

Annexe 5 B

QUALITES PROFESIONNELLES REQUISES

ANTICIPER - Niv : 4

Données du poste

- Activité individuelle de nature technique mettant en oeuvre une ou plusieurs connaissances professionnelles au niveau 4

ou

- Activité d'encadrement d'une équipe ou d'un groupe dont les interactions avec d'autres services sont importantes.

Dans les deux cas, il convient d'intégrer le respect des délais, l'imagination des aléas possibles dans la relation «clients-fournisseurs» interne ou externe, la préparation du travail et l'élaboration des procédures.

Aptitudes requises

Elaborer un plan d'activité diversifié intégrant les contraintes et les difficultés prévisibles (internes comme externes) avec leurs répercussions sur l'atteinte de l'objectif. Animer, organiser et coordonner le travail d'une équipe ou d'un groupe pour des durées de l'ordre du mois.

CONCRETISER - Niv : 5

Données du poste

Les tâches conduisent à animer une équipe ou un groupe mettant en oeuvre plusieurs familles de connaissances professionnelles au niveau 4 et soumises à des contraintes spécifiques ou plusieurs équipes ou groupes.

Aptitudes requises

Coordonner le travail d'équipe dans le cadre de travaux s'étalant sur plusieurs mois. Lancer toutes les actions permettant d'atteindre les résultats attendus.

MOBILISER LES MOYENS - Niv : 4

Données du poste

Le travail se traduit par la fourniture d'un produit ou d'un service partiel à destination d'autres services de l'entreprise. Le travail peut être soit individuel et mettre en oeuvre plusieurs familles de connaissances professionnelles au niveau 4, soit requérir l'encadrement d'une équipe ou d'un groupe important (> 10 personnes). Les erreurs pouvant être difficilement rattrapables, il est nécessaire d'expliquer les enjeux afin de responsabiliser. Il est demandé d'établir des règles de prévention ou d'auto-contrôle adaptées aux objectifs du poste.

Aptitudes requises

Aptitude à faire preuve d'une grande rigueur dans le travail. Aptitude à fixer ou à se fixer des normes de contrôle ou à définir des actions de prévention en se référant aux référentiels de l'Entreprise.

ECHANGER - Niv : 5

Données du poste

Responsabilité de l'échange dans des actions faisant intervenir des équipes internes ou externes à l'entreprise dont les intérêts sont à priori convergents.

Aptitudes requises

Aptitude à dialoguer (écouter, exprimer, construire) avec des partenaires pour obtenir un consensus ou un accord et pour assurer une collaboration intégrant des solutions prenant en compte les intérêts de l'entreprise. Aptitude à informer en élaborant et structurant des messages utilisables par d'autres fonctions.

Annexe 6

IDENTIFICATION DE LA CONTRIBUTION DES POSTES AUX ACTIVITES

cet axe d'analyse permet d'identifier pour chacun des postes :

LE CHAMP DE RESPONSABILITE

Sur la base du répertoire des activités, identification des reponsabilités couvertes par le poste et détermination de sa valeur économique en fonction de l'unité d'oeuvre choisie

LE ROLE

Caractérisation du rôle du poste pour l'activité globale entrant dans le champ de responsabilité selon une échelle commune :

1. ***Exécution***
2. ***Mise en oeuvre***
3. ***Tactique***
4. ***Stratégique***

L'EFFET

Caractérisation de l'effet du poste sur chacune des activités rentrant dans le champ de responsabilité selon une échelle commune :

1. ***Non perceptible***
2. ***Faible***
3. ***Important***
4. ***Principal***
5. ***Essentiel***

0
Connaissances professionnelles requises

4 : UTILISATION & DEVELOPPEMENT DE LOGICIELS - Niv : 2

Capacité à manipuler les logiciels pré-conçus et courants de l'entreprise (GESIM, KEOPS, VISIO3, MULTIPLAN, et autres applications micro), dans le cadre de mises à jour ou d'utilisations courantes : courriers sur traitement de textes, calculs simples sur tableurs, tris, suivis d'activités, consultations diverses, copie ou suppression de fichiers, liste de documents existants, ajout de ligne, déplacements de blocs etc... Effectuer les principales transactions bureautiques en vigueur à l'ODN : répertoire téléphonique, tenue des agendas, réservations de salles, messageries. Différencier la nature d'un plantage matériel ou logiciel en fonction des messages émis, puis solliciter l'assistance adéquate. Etablir un premier diagnostic sur une situation de fichiers. Produire tous types de documents à partir du logiciel PAGE MAKER, intégrant du texte, du graphique et de l'image.

---

10 : ANIMATION/GESTION RESSOURCES HUMAINES - Niv : 3

Capacité à mettre en oeuvre des techniques pédagogiques éprouvées : animation de groupe, étude de cas, alternance pédagogique, jeux de rôle, etc... Proposer et définir le contenu d'une formation en adéquation avec des objectifs précisés par ailleurs. Choisir et mettre au point les supports de formation : guides d'utilisation, boîtes à outils, manuels. Expliciter un processus, un règlement ou l'utilisation d'un logiciel complexes : un mode de récupération de charges locatives, le code des marchés publics, le logiciel de bordereau de prix ou de paiement d'une facture, etc... Etablir le plan de formation d'une équipe sur la base de stages inter ou intra. Mettre en oeuvre le plan de formation de l'entreprise. Organiser et mettre en oeuvre l'accueil et l'intégration d'un nouveau collaborateur et assurer un tutorat complet. Rédiger une fiche de poste dans le cadre d'une procédure établie. Conduire, selon une procédure établie, un entretien individuel d'évaluation en vue de : suivre une formation, mesurer l'atteinte des objectifs ou à formalisation d'une fiche de voeux. Négocier avec ses collaborateurs un contrat d'objectif.

---

11 : TECHNIQUES DE GESTION - Niv : 2

Capacité à alimenter et mettre à jour un tableau de bord en valeur et quantité en appliquant strictement quelques règles : tarifs produits, fiche de stock, fiche de travail, présence d'effectifs, nombre d'heures travaillées, production réalisée... Optimiser une dépense simple : choix d'un fournisseur, d'un lieu, d'une date, etc... Calculer un prix de revient simple à partir de directives strictes. Définir et proposer un client interne ou externe, effectuer une facturation interne, etc...

---

14 : ORGANISATION ET METHODES - Niv : 4

Capacité à réaliser de manière partielle un audit d'organisation. Détecter les dysfonctionnements d'une procédure ou d'une organisation puis choisir les méthodes et outils d'analyse appropriés pour aborder et résoudre le problème. Mettre en place des circuits ou des procédures administratives. Définir un mode opératoire optimum relatif à une chaîne de traitement ou un poste de travail. Concevoir un cahier des charges pour définir un produit, un service ou pour automatiser une procédure. Concevoir et mettre en oeuvre un dispositif qualité et des méthodes d'évaluation de mise en place qualité totale. Mettre en place les outils d'une démarche qualité : contrat de service, projet de service, diagnostic qualité, plan, qualité etc... Elaborer un manuel qualité, calculer un coût lié à la qualité, définir et gérer des indicateurs qualités.

---

18 : CULTURE & ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE - Niv : 4

Capacité à expliciter le projet d'entreprise, les politiques prioritaires, le budget. Expliciter la politique de décentralisation interne et d'autonomie (budget et délégation) mise en place. Décrire le concept d'"entreprise étendue" : association des clients et des fournisseurs externes à la démarche qualité. Connaissance de l'histoire de l'entreprise. Percevoir et formaliser les réseaux d'influence ou les organisations informelles internes, et en tenir compte pour faire des choix.

---

19 : EXPRESSION ECRITE & TECHNIQUES REDACTION - Niv : 4

Capacité à préparer et rédiger un rapport de synthèse détaillé. Identifier et rédiger des arguments destinés à justifier un choix. Reproduire un style. Rédiger un commentaire. Préparer et rédiger les attendus d'une conclusion. Rédiger une correspondance non standardisée dans la syntaxe appropriée. Concevoir et rédiger un scénario ou un script professionnel : présentation de l'entreprise, lancement d'une action. Rédiger une note de conjoncture.

0
Connaissances professionnelles requises

---

20 : EXPRESSION ORALE, CONDUITE DE REUNION - Niv : 3

Capacité à diagnostiquer et corriger une syntaxe erronée. Assurer l'ouverture d'une réunion ou d'un séminaire. Animer u réunion du type réunion de service, cercle de qualité, groupe d'efficacité, groupe d'action rapide, etc... Animer une réuni de locataire ou un comité consultatif de résidents (CCR). Créer une dynamique de groupe en vue d'obtenir un consens parmi des partenaires internes ou externes à l'entreprise, présentant le même système d'intérêts : réunions en mai réunions de chantier, etc... Constituer des sous-groupes de travail opportuns. Organiser et gérer un brain-storming. Anim un comité de rédaction.

---

21 : NOMBRES, CALCULS & STATISTIQUES - Niv : 2

Capacité à effectuer totalement les quatre opérations, même dans des systèmes non métriques. Traduire une série d chiffres en données graphiques : histogramme, camembert, courbe, etc... Interpréter une série statistique simple. Déduir graphiquement la valeur d'une variable en fonction d'une autre variable. Réaliser tout calcul de pourcentage, de fraction, règle de trois. Effectuer une conversion élémentaire. Utiliser des barèmes, des formulaires proportionnels et des abaqu simples.

0
Qualites professionnelles requises

ANTICIPER - Niv : 4

Données du poste

- Activité individuelle de nature technique mettant en oeuvre une ou plusieurs connaissances professionnelles au niveau 4 ou
- Activité d'encadrement d'une équipe ou d'un groupe dont les interactions avec d'autres services sont importantes.

Dans les deux cas, il convient d'intégrer le respect des délais, l'imagination des aléas possibles dans la relation "Clients-Fournisseurs" interne ou externe, la préparation du travail et l'élaboration des procédures.

Aptitudes requises

Elaborer un plan d'activité diversifié intégrant les contraintes et les difficultés prévisibles (internes comme externes) avec leurs répercussions sur l'atteinte de l'objectif. Animer, organiser et coordonner le travail d'une équipe ou d'un groupe pour des durées de l'ordre du mois.

CONCRETISER - Niv : 4

Données du poste

Les tâches conduisent à la réalisation d'activités requérant plusieurs familles de connaissances professionnelles au niveau 4. Cette activité peut être menée seul ou à travers l'animation d'une équipe soumise, outre les contraintes de délais à des interactions importantes avec d'autres secteurs.

Aptitudes requises

Mener à bien le bon achèvement de travaux individuels et/ou de travaux de groupe soumis à de nombreuses interactions. Coordonner une équipe ou un groupe de plus de 5 personnes. Faire faire efficacement dans des contraintes de délais.

MOBILISER LES MOYENS - Niv : 4

Données du poste

Le travail se traduit par la fourniture d'un produit ou d'un service partiel à destination d'autres services de l'entreprise. Le travail peut être soit individuel et mettre en oeuvre plusieurs familles de connaissances professionnelles au niveau 4, soit requérir l'encadrement d'une équipe ou d'un groupe important (> 10 personnes). Les erreurs pouvant être difficilement rattrapables, il est nécessaire d'expliquer les enjeux afin de responsabiliser. Il est demandé d'établir des règles de prévention ou d'auto-contrôle adaptées aux objectifs du poste.

Aptitudes requises

Aptitude à faire preuve d'une grande rigueur dans le travail. Aptitude à fixer ou à se fixer des normes de contrôle ou à définir des actions de prévention en se référant aux référentiels de l'Entreprise.

ECHANGER - Niv : 5

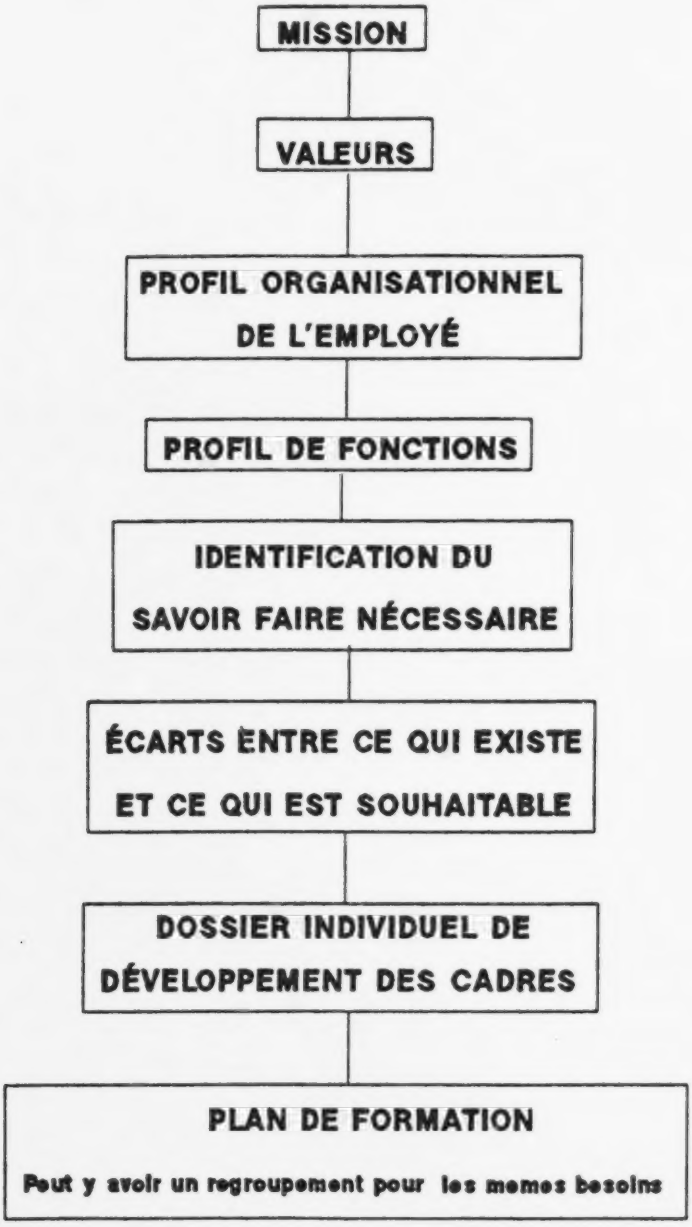
Données du poste

Responsabilité de l'échange dans des actions faisant intervenir des équipes internes ou externes à l'entreprise dont les intérêts sont à priori convergents.

Aptitudes requises

Aptitude à dialoguer (écouter, exprimer, construire) avec des partenaires pour obtenir un consensus ou un accord et pour assurer une collaboration intégrant des solutions prenant en compte les intérêts de l'entreprise. Aptitude à informer en élaborant et structurant des messages utilisables par d'autres fonctions.

MODELE ORGANISATIONNEL DE FORMATION CONTINUE



MG6

FEUILLE DE RÉPONSE

Nom: _____ Département: _____
Prénom: _____ Fonction: _____
Division: _____ Supérieur immédiat: _____
Secteur: _____

L'INITIATION À LA GESTION

1. 0 5 10
2. 0 5 10
3. 0 5 10
4. 0 5 10
5. 0 5 10
6. 0 5 10
7. 0 5 10
8. 0 5 10
9. 0 5 10
10. 0 5 10
11. 0 5 10
12. 0 5 10
13. 0 5 10
14. 0 5 10
15. 0 5 10
16. 0 5 10

LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

1. 0 5 10
2. 0 5 10
3. 0 5 10
4. 0 5 10
5. 0 5 10
6. 0 5 10
7. 0 5 10
8. 0 5 10
9. 0 5 10
10. 0 5 10
11. 0 5 10
12. 0 5 10

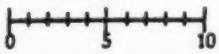
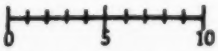
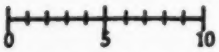
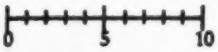
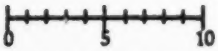
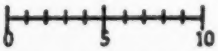
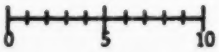
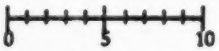
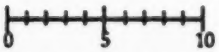
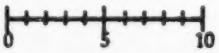
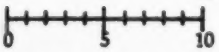
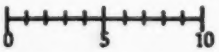
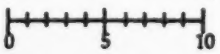
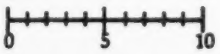
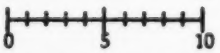
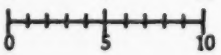
LA GESTION DE LA PRODUCTION

1. 0 5 10
2. 0 5 10
3. 0 5 10
4. 0 5 10
5. 0 5 10
6. 0 5 10
7. 0 5 10
8. 0 5 10
9. 0 5 10
10. 0 5 10
11. 0 5 10
12. 0 5 10
13. 0 5 10
14. 0 5 10
15. 0 5 10
16. 0 5 10

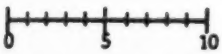
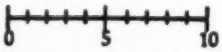
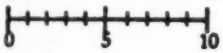
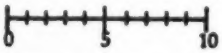
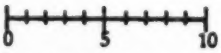
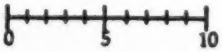
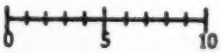
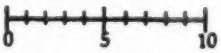
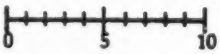
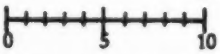
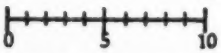
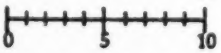
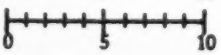
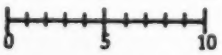
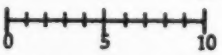
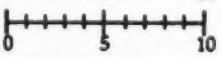
FEUILLE DE RÉPONSE (SUITE)

Nom: _____ Prénom: _____

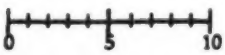
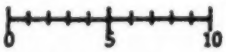
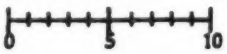
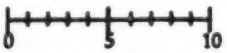
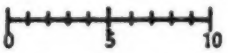
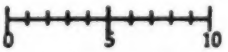
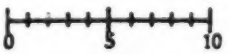
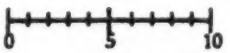
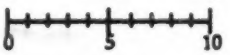
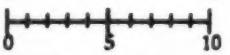
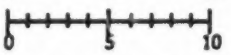
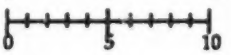
LE LEADERSHIP

1. 
2. 
3. 
4. 
5. 
6. 
7. 
8. 
9. 
10. 
11. 
12. 
13. 
14. 
15. 
16. 

L'ANIMATION

1. 
2. 
3. 
4. 
5. 
6. 
7. 
8. 
9. 
10. 
11. 
12. 
13. 
14. 
15. 
16. 

LES RELATIONS INTERPERSONNELLES

1. 
2. 
3. 
4. 
5. 
6. 
7. 
8. 
9. 
10. 
11. 
12. 

2.6 LES RELATIONS INTERPERSONNELLES

1. Résoudre, avec efficacité, les différents types de conflits.
2. Définir, de façon concrète, les attentes de l'organisation.
3. Différencier les différents types d'entrevue.
4. Préparer une entrevue de discipline et d'évaluation.
5. Appliquer le processus de gestion des attentes.
6. Reconnaître les sources véritables d'un conflit.
7. Transmettre les attentes de l'organisation aux employés de son département.
8. Poser les gestes adéquats lors d'une entrevue.
9. Appliquer le processus général d'entrevue.
10. Adopter les attentes individuelles du personnel pour les faire coincider avec ceux de l'organisation.
11. Identifier les conséquences d'un conflit.
12. Appliquer un plan stratégique de gestion des conflits.

2.2 LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

1. Appliquer les clauses de la convention collective.
2. Rédiger les descriptions de tâches du personnel à sa charge.
3. Préparer et effectuer les rencontres d'évaluation du rendement de travail.
4. Connaître les normes des programmes de prévention, de santé et d'hygiène de votre usine.
5. Conserver des relations de travail justes et équitables pour son personnel.
6. Définir, en collaboration avec l'employé visé, les objectifs de travail.
7. Maîtriser le contenu de la convention collective.
8. Gérer le plan de gestion de la santé et sécurité du travail selon les obligations du superviseur.
9. Faire respecter les politiques en matière de santé et sécurité du travail.
10. Préparer un dossier de relations de travail.
11. Évaluer le rendement selon les différentes étapes à suivre lors de l'évaluation.
12. Utiliser adéquatement les outils de gestion du programme de prévention (les rapports de: réunions mensuelles, d'accidents, d'enquête et d'analyse, d'inspection, etc.).

GRILLE DE COMPILATION

INITIATION À LA GESTION	GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	GESTION DE LA PRODUCTION	LEADERSHIP	ANIMATION	RELATIONS INTERPERSONNELLES
• Philosophie de gestion 1. ___ 8. ___ 9. ___ 14. ___	• Développement des ressources humaines 2. ___ 3. ___ 6. ___ 11. ___	• Gestion intégrale de la qualité 1. ___ 7. ___ 10. ___ 14. ___	• Leadership et délégation 4. ___ 6. ___ 10. ___ 13. ___	• Animation de réunion 1. ___ 5. ___ 8. ___ 12. ___	• Entrevue et ses techniques 3. ___ 4. ___ 8. ___ 9. ___
Total: ___/40	Total: ___/40	Total: ___/40	Total: ___/40	Total: ___/40	Total: ___/40
• Rôle du gestionnaire 2. ___ 12. ___ 13. ___ 15. ___	• Santé et sécurité au travail 4. ___ 8. ___ 9. ___ 12. ___	• Technologie 2. ___ 6. ___ 9. ___ 15. ___	• Mobilisation des ressources humaines 2. ___ 9. ___ 11. ___ 15 ___	• Prise de décision 3. ___ 7. ___ 11. ___ 16 ___	• Gestion des attentes 2. ___ 5. ___ 7. ___ 10. ___
Total: ___/40	Total: ___/40	Total: ___/40	Total: ___/40	Total: ___/40	Total: ___/40
• Techniques de supervision 5. ___ 6. ___ 10. ___ 11. ___	• Relations du travail 1. ___ 5. ___ 7. ___ 10. ___	• Gestion des équipements 5. ___ 8. ___ 11. ___ 13. ___	• Gestion du temps 1. ___ 5. ___ 8. ___ 14. ___	• Groupe de solution de problèmes 2. ___ 6. ___ 10. ___ 14. ___	• Gestion des conflits 1. ___ 6. ___ 11. ___ 12. ___
Total: ___/40	Total: ___/40	Total: ___/40	Total: ___/40	Total: ___/40	Total: ___/40
• Communication écrite 1. ___ 4. ___ 7. ___ 16 ___		• Environnement 3. ___ 4. ___ 12. ___ 16. ___	• Techniques d'instruction 3. ___ 7. ___ 12. ___ 16. ___	• Techniques d'exposé 4. ___ 9. ___ 13. ___ 15. ___	
Total: ___/40		Total: ___/40	Total: ___/40	Total: ___/40	

IDENTIFICATION DES BESOINS EN PERFECTIONNEMENT

DATE DUE
BIBLIOTHÈQUE
ENAP-MONTRÉAL
22 DEC 1994
27 MAR 1995
13 JUI 1995
12 OCT 1995